

令和 6 年度
包括外部監査報告書

那覇市の人件費
～平成 30 年度監査をふまえた業務効率化の検討～

令和 7 年 3 月
那覇市包括外部監査人
弁護士 植松孝則

目 次

第1部 監査の概要	1
第1 監査の対象	1
1 監査の種類	1
2 選定した特定の事件（監査テーマ）	1
3 テーマ選定の理由	1
4 監査対象部署	2
5 監査対象期間	2
6 包括外部監査人及び補助者	2
7 利害関係	2
第2 監査の方法	3
1 監査の項目と視点	3
2 監査の手順	5
3 監査報告書の構成等	10
4 引用文献	10
第2部 監査の結果	11
第1 那覇市的人件費の概況	11
1 人件費に関する法令の整理	11
2 那覇市の概況	15
3 他の中核市との比較	23
4 沖縄県内の自治体との比較	33
5 まとめ	34
第2 法改正への対応	35
1 会計年度任用職員制度等	35
2 定年引上げ等	46
第3 措置監査	52
1 はじめに	52
2 包括外部監査報告に対する那覇市の対応	53
3 平成30年度監査の指摘に対する措置監査	57
① 扶養手当不受給証明書の提出（人事課）	59
② 勤勉手当に係る人事評価の活用（人事課）	61
③ 税務手当における徴収又は滞納整理業務の支給の是非（納税課、人事課）	63
④ 市税にかかる換価処分（預金差押）手当の支給の是非（納税課、人事課）	67

⑤ 手当申請書の記載（納税課）	69
⑥ 用地交渉手当の申請（道路建設課、人事課）	71
⑦ 時間外勤務（過重労働）への対応（市民税課）	73
⑧ 時間外勤務（過重労働）への対応（資産税課）	76
⑨ 時間外勤務（過重労働）への対応（保護管理課）	79
⑩ 時間外勤務（過重労働）への対応（国民健康保険課）	81
⑪ 時間外勤務（過重労働）への対応（公園建設課（当時の花とみどり課））	84
⑫ 過重労働に至らないための取組み（人事課）	85
⑬ タイムカードの導入（こども教育保育課、人事課）	89
⑭ 時間外手当の正確な支給（こども教育保育課）	90
⑮ 始業時刻前の出勤の時間外（こども教育保育課）	93
⑯ 正式任用前にボランティアとしての勤務（こども教育保育課）	95
⑰ 基金の活用方法（人事課）	97
⑱ 審判費用の支出（人事課）	100
⑲ 財務監査報告書の作成者（人事課）	101
4 平成30年度監査の意見に対する措置監査	104
① 非常勤職員の出退勤管理にICカード利用（人事課）	106
② 市税手当申請の業務管理（納税課）	107
③ 換価処分件数の算定方法（納税課、人事課）	108
④ 福祉事務従事手当の支給の省力化（保護管理課）	109
⑤ 時間外勤務（過重労働）への対応（情報政策課）	111
⑥ 労働時間管理（クリーン推進課）	113
⑦ 時間外勤務（過重労働）への対応（ちやーがんじゅう課）	115
⑧ 時間外勤務（過重労働）への対応（障がい福祉課）	118
⑨ 時間外勤務（過重労働）への対応（こどもみらい課）	121
⑩ 時間外勤務（過重労働）への対応（道路建設課）	124
⑪ 時間外勤務（過重労働）への対応（建築工事課）	126
⑫ 遅刻の場合の年休処理（こども教育保育課、人事課）	129
⑬ 勤務管理者（こども教育保育課）	131
⑭ 時間外勤務の削減（こども教育保育課）	132
⑮ 産業医面接の積極的実施（人事課）	134
⑯ 人事評価の活用（人事課）	137
⑰ 女性職員の割合（人事課）	138
⑱ 行動計画の達成状況（人事課）	140
⑲ 会計年度任用職員制度の導入整備（人事課）	142
⑳ 非常勤職員の待遇改善（基本給）（人事課）	143

②① 非常勤職員の待遇改善（期末手当）（人事課）	144
②② 非常勤職員の待遇改善（通勤手当）（人事課）	145
②③ 非常勤職員の待遇改善（勤勉手当）（人事課）	146
②④ 非常勤職員の常勤職員化（企画調整課、人事課）	148
第4 時間外勤務	151
1 はじめに.....	151
2 データ分析と面談ヒアリング対象課の選定	151
3 選定した 1 3 の課についての検討.....	154
① 企画財務部財政課.....	154
② 企画財務部情報政策課	156
③ 企画財務部市民税課	159
④ 企画財務部資産税課	162
⑤ 市民文化部まちづくり協働推進課	165
⑥ 福祉部福祉政策課.....	168
⑦ 福祉部ちやーがんじゅう課	170
⑧ 福祉部障がい福祉課	172
⑨ 福祉部保護管理課.....	176
⑩ 健康部国民健康保険課	180
⑪ こどもみらい部こどもみらい課.....	182
⑫ こどもみらい部こども教育保育課	184
⑬ 都市みらい部公園建設課.....	188
第5 サービス残業	190
1 はじめに.....	190
2 アンケートの実施	190
3 アンケート結果	192
4 アンケート結果の分析	196
5 検討	197
6 結論	204
第6 業務効率化	205
1 はじめに.....	205
2 書面ヒアリング	211
3 座談会	218
4 検討	228
5 結論	230
第7 業務委託.....	232
1 総論	232

2 監査の結果（各論）	237
① 那覇市文書集配業務（総務課）	237
② 那覇市給与関係事務（人事課）	239
③ データ印字業務（情報政策課）	242
④ 那覇市納税催告センター等運営事業（納税課）	244
⑤ 那覇市ハイサイ市民課窓口業務（ハイサイ市民課）	248
⑥ 那覇市ハイサイ市民課住基システム等入出力業務（ハイサイ市民課）	251
第8 指摘・意見一覧	253
1 一覧表	253

・P272～ 卷末資料

第1部 監査の概要

第1 監査の対象

1 監査の種類

地方自治法第252条の37第1項に基づく包括外部監査

2 選定した特定の事件（監査テーマ）

那覇市的人件費～平成30年度監査をふまえた業務効率化の検討～

3 テーマ選定の理由

(1) 那覇市が毎年公表している「那覇市の給与・定員管理等について」によると、令和4年度の一般会計における人件費（給与、退職手当、共済費、特別職の報酬等を含む。）は203億5874万円であり、歳出額1785億4700万円に占める割合（人件費率）は11.4%である。

性質別歳出でみた場合、人件費は、生活保護費等の扶助費に次いで2番目に高い割合を占めており、市の財政面からみて、継続的に監査を実施する必要がある。

(2) 那覇市では、平成30年度包括外部監査（以下「平成30年度監査」という。）のテーマとして人件費（那覇市職員の働き方）が取り上げられているが、その後、会計年度任用職員制度の導入や定年引上げ等の制度改正があり、これらが那覇市において適切に実施されているかをチェックする必要がある。

(3) また、平成30年度監査では、監査の結果として、指摘19件及び意見50件が報告され（平成30年度監査報告書6～8頁）、この監査の結果に基づいて各措置が講じられている（令和2年3月16日那監公表第8号、令和3年4月15日那監公表第2号及び令和4年2月15日那監公表第9号）。

包括外部監査に基づく措置状況の監査は、包括外部監査を実効あらしめるためにも重要であるが、那覇市では、これまでに措置状況の監査は実施されておらず、これを実施することは那覇市にとって有益である上、那覇市が平成30年度監査に基づく措置を講じてからまだ5年が経過していないことから、措置状況の監査のタイミングとしても適切であると判断した。

(4) 加えて、監査人らにおいて令和5年度に公文書管理をテーマとして包括外部監査を実施した際、必ずしも効率的とはいえない方法により公文書が管理されている実態があることを確認した（令和5年度包括外部監査報告書107頁、111頁等参照）。これは、公文書の管理という、職員による業務遂行の一場面でしかないが、他の業務遂行の場面においても業務効率化が図られていない実態がないかを確認する必要性を感じた。

そこで、人件費を監査テーマとした平成30年度監査の内容をふまえつつ、さらに一步進めて、那覇市における「業務効率化」の取組みについても検討を加えたいと考えた。業務効率化を検討することは、まさしく、那覇市の人件費が最少の経費で最大の効果を挙げているか（地方自治法第2条第14項）、那覇市はその組織及び運営の合理化に努めているか（同条第15項）という観点からの監査として、有益であると考えたものである。

(5) 以上の理由から、令和6年度包括外部監査では、「那覇市の人件費～平成30年度監査をふまえた業務効率化の検討～」を監査テーマとしたものである。

4 監査対象部署

市長事務部局

5 監査対象期間

令和5年度（但し、必要に応じて他年度も対象とした。）

6 包括外部監査人及び補助者

包括外部監査人 植松 孝則（弁護士）

補助者 高橋 大地（弁護士）

補助者 吉本 隼（弁護士）

補助者 佐藤 優（弁護士）

補助者 松田 すみれ（公認会計士）

（以下、上記5名を「監査人ら」又は「監査チーム」という。）

7 利害関係

監査人らは、選定した特定の事件について、地方自治法第252条の29の規定により記載すべき利害関係はない。

第2 監査の方法

1 監査の項目と視点

(1) 那覇市的人件費の概況

はじめに、人件費に関する法令を簡潔に整理した上で、公表されている統計資料等に基づき、那覇市的人件費の概況を取りまとめた。

過年度との比較を容易にする観点から、基本的には平成30年度監査における分析方法に依拠しつつ、同じく人件費を監査テーマとした近時の他の地方公共団体(以下「自治体」と表記する場合もある。)の監査結果報告書(令和2年度仙台市、令和3年度下関市、令和5年度和歌山市)における分析方法についても参照した。

(2) 法改正への対応

平成30年度監査以降、人件費に関連する法改正として、会計年度任用職員制度の導入と、定年引上げ等の制度改革があったことから、これらの法改正の概要を説明した上で、那覇市において、これらが適切に実施されているか、主に適法性の視点から監査を実施した。

(3) 措置監査

平成30年度監査に基づいて那覇市が講じた措置について、平成30年度監査の結果(指摘又は意見)と措置との間に齟齬がないか、措置の内容や時期は適切か、措置が適切に実行されているか、という視点で監査を実施した。

また、その前提として、那覇市における包括外部監査報告を受けたあとの対応についても監査を実施した。

(4) 時間外勤務

平成30年度監査では、時間外勤務手当について詳細な監査が実施されているが(平成30年度監査報告書第4章)、那覇市から公表されている情報を見る限り、時間外勤務手当が有意に減少しているとはいえない状況にあった。

そこで、今年度の監査では、業務効率化の観点から、人件費の中でも特に時間外勤務手当に焦点を当てて、課ごとの時間外勤務の時間数及び手当の金額を調査した上で、時間外勤務の発生原因や改善策等について、経済性、効率性及び有効性(いわゆる3E監査)の視点で監査を実施した。

(5) サービス残業

平成30年度監査において、職員の一部を対象にアンケートを実施したところ、「サービス残業がある」との回答が複数あったことが報告されていた(平成30年度監査報告書240頁)。

そこで、今年度の監査では、「サービス残業」を正面から取り上げて、市長事務部局に所属する全職員を対象に無記名アンケート(ウェブアンケート)を実施して、サービス残業の有無や発生原因等について、適法性の視点から監査を実施した。

(6) 業務効率化¹

ア 人件費を監査テーマとした令和2年度仙台市包括外部監査結果報告書では、監査の結果及び意見（総論）の3点目として、「業務改善や効率化が促進される仕組み構築の必要性（意見）」が挙げられ、次のとおり意見が述べられていた。

「 全体的な仕組みや誤りの検出は正体制のほか、個々の業務単位でも働き方に対する検討や取組自体が不十分と考えられる。

業務過多になる場合は、一般的には人を増やす、時間外での対応という形で対処することになるが、これだと仙台市の人件費は増大する一方である。

並行してそもそも業務の改善が必要であるが、これが適切になされないと結果的に効率的ではない運用が続いていくことになる。」（同報告書26頁）

イ この点、既述のとおり、那覇市においても、公文書管理という業務遂行の一場面ではあるものの、必ずしも効率的とはいえない方法がとられている実態があり、また、時間外勤務手当が有意に減少しているとはいえない状況にある。

そこで、今年度の監査では、「業務効率化」を監査項目として取り上げることとし、那覇市の人件費が最少の経費で最大の効果を挙げているか（地方自治法第2条第14項）、また、那覇市はその組織及び運営の合理化に努めているか（同条第15項）という視点から監査を実施した。

具体的には、業務効率化に関する那覇市のこれまでの取組状況を確認するとともに、書面ヒアリング及び座談会を実施して、業務効率化の具体策や業務効率化が促進される仕組みの構築方法について検討した。

(7) 業務委託

人件費を監査テーマとした令和3年度下関市包括外部監査結果報告書では、人件費率の分析において、「人件費率の高低は、市の業務をどの程度外部へ委託しているかによっても影響を受けることから、市が人件費に関する施策を実行するに当たっては、物件費（委託費）も併せて検討を行う必要がある。」と報告されていた（同報告書30頁）。

そこで、今年度の監査では、人件費に関連する業務委託をいくつかピックアップして、業務委託の目的や内容等について、適法性、経済性、効率性及び有効性の視点で監査を実施した。

この監査項目においては、平成28年度那覇市包括外部監査が、「外部委託契約の事務の執行について」を監査テーマとしていたことから、そこでの指摘や意見もふまえて監査を実施した。

¹ いわゆる業務（文書作成を含めた各種事務作業や待ち時間等も含めたもの）の効率化に関しては、業務削減、業務改善、業務改革といった様々な表現がなされているが、本報告書では、これらを総称する言葉として「業務効率化」を用いる。

2 監査の手順

(1) 監査テーマの決定後、監査の項目及び視点を上述のとおりに設定し、それぞれの監査項目において必要となる資料・記録の提出を求めた上で、提出された資料・記録をふまえて各課に対して面談ヒアリングを実施した。

また、業務効率化に関する職員向け書面ヒアリング及びこれを踏まえた座談会、サービス残業に関する職員向けアンケート及びこれを踏まえた人事課面談ヒアリングを実施した。

(2) 本年度の監査の手順を時系列で示すと次のとおりである。

日付	手続	内容
令和6年 4月22日	監査委員との意見交換	監査人らで準備した監査テーマ候補5つについて意見交換（地方自治法第252条の30に基づく監査の実施に伴う外部監査人と監査委員相互間の配慮として）。
5月10日	プレ監査チーム会議 (第1回)	監査テーマを協議。人件費を監査テーマとすることに決定。
5月27日	監査委員より補助者を承認する旨の通知	地方自治法第252条の32の規定に基づく協議の結果の通知。
5月31日	プレ監査チーム会議 (第2回)	監査の方向性を協議。対象部局を市長事務部局とすること、監査項目を法改正への対応、平成30年度監査に基づく措置、時間外勤務手当、業務効率化及び業務委託とすることを決定。
6月4日	監査基本計画を通知	地方自治法第252条の30第1項に基づく通知。
6月7日	監査実施通知	監査基本計画に基づき監査を実施する旨通知。監査実施にあたり、まずは、人件費全般の資料及び時間外勤務手当の課別・月別の実績資料の提出を依頼。提出期限を7月10日と設定。
6月20日	監査チーム会議 (第1回)	①平成30年度監査の指摘に対する那覇市の改善措置票の内容を確認。 ②業務効率化に関する那覇市の取組状況や他の地方公共団体における業務改善委託業務の調査状況を確認。

		<p>③平成30年度監査に関し、現在まで継続して対応ができているか監査する方法の検討。</p> <p>④業務効率化に関し、職員向けアンケート（書面ヒアリング）の実施の要否及びその方法等について検討。</p>
7月19日	監査チーム会議 (第2回)	<p>①監査項目ごとに提出を求める資料について協議。</p> <p>②監査実施通知により提出を受けた資料の精査。</p> <p>③業務効率化に関する監査の進め方について協議。</p>
7月25日	記録の提出依頼	<p>地方自治法第252条の38に基づく記録の提出依頼。</p> <p>対象記録は、法改正に関する記録、平成30年度監査に係る措置状況に関する記録、業務効率化取組状況に関する記録のほか、業務委託に関する記録、職員の勤怠管理の方法やルールに関する記録等。提出期限は各々設定。</p>
8月29日	監査チーム会議 (第3回)	<p>①当日までに提出された資料・記録の精査。</p> <p>②時間外勤務に関する資料のとりまとめ結果及び面談ヒアリング対象部署の検討。</p> <p>③業務効率化に関する職員向けアンケートの方法等を検討。アンケートを的確なものにするべく、アンケート作成前に、アンケートの内容について企画調整課と意見交換を行うことを決定。</p> <p>④監査報告書の構成を検討。</p>
9月13日	予備調査ヒアリング (企画財務部企画調整課)	有効な職員向けアンケートを実施するため、事前に職員向けアンケート案を提供した上で、意見交換会を実施。

9月20日	監査チーム会議 (第4回)	①職員向けアンケートを書面ヒアリングとして実施すること及びその方向性を検討。 ②業務委託費の監査に関する協議。
9月30日	職員向け書面ヒアリング実施通知	市長事務部局内の8部署に所属する職員全員を対象に業務効率化に関する意見を聴取することを目的に実施。 提出期限を10月31日と設定。
10月11日	監査チーム会議 (第5回)	①面談ヒアリング対象部署を決定。 ②業務委託費の監査に関する協議。 ③提出された資料・記録の精査。 ④時間外勤務手当に関する実績資料及び平成30年度監査の報告内容をふまえて、サービス残業に関するアンケートの実施及びその方法について検討。
10月15日	面談ヒアリング (総務部人事課)	勤怠管理、人事課の時間外勤務の状況、平成30年度監査の措置状況、会計年度職員制度、定年引き上げ等、業務効率化の取組等について面談ヒアリングを実施。
10月28日	監査チーム会議 (第6回)	①サービス残業に関するアンケートの方法及び内容について協議。 ②監査項目ごとの進捗状況の確認。 ③監査報告書作成スケジュールについて協議。
同日	サービス残業アンケート実施通知	市長事務部局に所属する全職員を対象として、無記名のウェブアンケートを実施。 アンケート回答期間を11月1日から同月15日までと設定。
10月30日	面談ヒアリング (企画財務部情報政策課、福祉部保護管理課)	時間外勤務の状況、平成30年度監査の措置状況について面談ヒアリングを実施。

10月31日	面談ヒアリング（環境部クリーン推進課、企画財務部市民税課）	同上。
11月1日	面談ヒアリング（福祉部ちやーがんじゅう課、都市みらい部公園建設課）	同上。
11月5日	面談ヒアリング（こどもみらい部こども教育保育課、市民文化部まちづくり協働推進課、福祉部障がい福祉課）	同上。
11月7日	面談ヒアリング（健康部国民健康保険課、都市みらい部道路建設課）	同上。
11月8日	面談ヒアリング（企画財務部納税課、同資産税課、同財政課、こどもみらい部こどもみらい課）	同上。
11月13日	監査チーム会議 (第7回)	①職員向け書面ヒアリング結果を精査し、これをふまえた監査方法を検討。 ②職員向けサービス残業アンケートの回答状況の共有。
11月20日	面談ヒアリング（企画財務部企画調整課）	時間外勤務の状況、平成30年度監査の措置状況について面談ヒアリングを実施。
11月26日	監査チーム会議 (第8回)	①監査項目ごとの進捗状況の確認等。 ②サービス残業アンケートの結果をふまえた人事課面談ヒアリングの実施について検討。
同日	面談ヒアリング（福祉部福祉政策課、総務部人事課）	時間外勤務の状況、平成30年度監査の措置状況について面談ヒアリングを実施。

12月2日	面談ヒアリング（企画財務部情報政策課）	業務委託費について面談ヒアリングを実施。
12月6日	面談ヒアリング（まちなみ共創部建築工事課）	時間外勤務の状況、平成30年度監査の措置状況について面談ヒアリングを実施。
12月12日	監査チーム会議（第9回）	監査項目ごとの進捗状況の確認等。
12月16日	面談ヒアリング（総務部総務課、同人事課、市民文化部ハイサイ市民課）	業務委託費について面談ヒアリングを実施。
12月19日	面談ヒアリング（企画財務部納税課）	同上。
12月20日	座談会	職員向け書面ヒアリングの結果をふまえた座談会（職員向け書面ヒアリング対象部署の課長級職員らが参加）を実施。
12月23日	監査チーム会議（第10回）	①監査項目ごとの進捗状況の確認。 ②監査報告書の構成及び監査報告書提出までのスケジュールの確認。
12月25日	面談ヒアリング（総務部人事課）	サービス残業アンケートの結果をふまえた人事課面談ヒアリングの実施。
令和7年 1月30日	監査チーム会議（第11回）	監査報告書の内容について協議。
2月17日	監査チーム会議（第12回）	同上。
2月21日	監査チーム会議（第13回）	同上。
2月28日	監査チーム会議（第14回）	同上。
3月21日	監査報告書の提出	監査報告書を那覇市へ提出。

3 監査報告書の構成等

(1) 構成

全体の構成として、第1部を「監査の概要」、第2部を「監査の結果」とした。

第2部「監査の結果」における個別の監査項目に関しては、監査人らの指摘又は意見を述べる部分では、基本的に、現状→検討→結論の順に記載して（但し、表題については各パートで異なる場合がある。）、監査人らの思考過程を丁寧に説明するよう努めた。

(2) 指摘と意見の区分

ア 本報告書において、【指摘】とは、那覇市の人件費が最少の経費で最大の効果を挙げているかという視点もふまえて、監査人らが是正・改善すべきであると判断したものをいい、【意見】とは、監査人らとして、是正・改善の検討を那覇市に委ねる趣旨のものをいう。

なお、過去の那覇市の包括外部監査報告書では、法令等に違反する場合に「指摘」とする場合が多かったようであるが、令和5年度に引き続き、本報告書における【指摘】は、法令等の違反に限定されていないことに留意されたい。

イ 本報告書では、令和5年度と異なり、各パートの結論部分に、措置の対象となる課（措置を実施すべき課）を記載した。これは、措置を迅速かつ適切に講じるための方法として、那覇市からの要望を受けて記載したものである。

もっとも、本来は、監査報告を受けた那覇市において、各部署の所管業務やその役割等をふまえて、措置を実施すべき課を決定すべきであるから、本報告書に記載した対象課は、あくまでも監査人らによる参考意見として受け止め、那覇市において適当な対象課を最終決定されたい。また、そもそも、指摘・意見事項の内容から、特定の課だけが措置の対象ではない場合もあることから、その場合は、「全部署」と記載しているが、その場合でも、漫然と全部署に投げるのではなく、然るべき部署において、その取りまとめ等を実施されたい。

ウ 指摘及び意見の一覧は、本報告書の第2部の最後に、「第8 指摘・意見一覧」として記載した。また、一覧にも、対象となる課を記載した。

4 引用文献

- (1) 橋本勇著「新版逐条地方公務員法第6次改訂版」（学陽書房）（以下「橋本・逐条地方公務員法」と表記）
- (2) 松本英昭著「新版逐条地方自治法第9次改訂版」（学陽書房）（以下「松本・逐条地方自治法」と表記）

第2部 監査の結果

第1 那覇市的人件費の概況

1 人件費に関する法令の整理

(1) はじめに

「人件費」という用語は、法律用語ではなく、一般職（特別職以外の職をいう。地方公務員法第3条第2項参照。）の給料等のほか、特別職（詳細は同第3項参照）である首長の給料等や議會議員の報酬等も含むものとして使用される場合がある（実際、後述において引用する各自治体の「給与・定員管理等について」では、「人件費」には特別職の報酬等が含まれている。）。

今年度の監査は、一般職の内、市長事務部局に属する職員の給料等を対象としており、特別職の報酬等や、一般職であっても、市長事務部局以外（上下水道局、消防局、教育委員会等）の職員の給料等は監査の対象としていないが、分かり易さを優先して、監査テーマとして、「人件費」という用語を使用している。

人件費に関する規定は、地方自治法と地方公務員法にまたがっていたりするなど、市民にとって必ずしも分かり易いものとはいえないことから、以下、簡潔に整理しておく。

(2) 一般職の職員に対する給付

ア 常勤職員の場合

一般職の職員の内、常勤の職員に対しては、「給料」及び「旅費」を支給しなければならない（地方自治法第204条第1項）。

また、条例で、扶養手当、地域手当、住居手当、時間外勤務手当、期末手当、勤勉手当等の「手当」を支給することができる（同第2項）。

ここで、地方自治法第204条の「常勤の職員」とは、地方公務員としての勤務に要する時間が普通の労働者の労働時間と同程度であり、かつ、その者の生活における収入の相当程度をその勤務による収入に依存するものをいうと解されている（橋本・逐条地方公務員法47頁）。

イ 非常勤職員の場合

(ア) 一般職の職員の内、非常勤の職員に対しては、「報酬」を支給しなければならない（地方自治法第203条の2第1項）。

また、非常勤の職員は、職務を行うため要する「費用の弁償」を受けることができる（同第3項）。

加えて、後述するとおり、会計年度パートタイム職員（地方公務員法第22の2第1項第1号）に対しては、条例で、「期末手当」又は「勤勉手当」を支給することができる（地方自治法第203条の2第4項）。

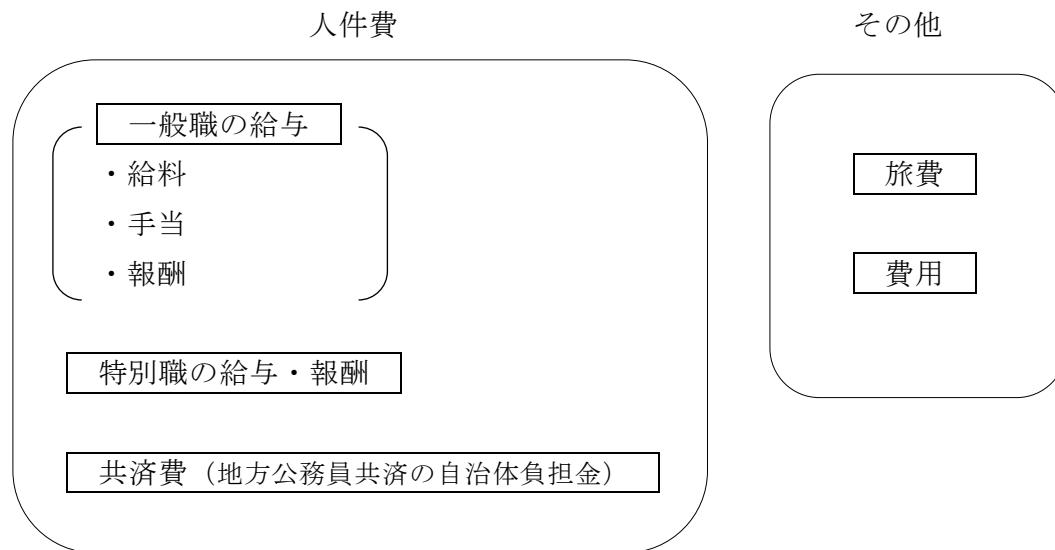
(イ) 他方、非常勤の職員であっても、短時間勤務職員（地方自治法第92条第2項参照）及び会計年度フルタイム職員（地方公務員法第22条の2第1項第2号）に対しては、常勤職員の場合と同様に、「給料」及び「旅費」を支給しなければならないと定められ（地方自治法第204条第1項）、また、条例で、各種の「手当」を支給することができると定められている（同第2項）。

ウ 「給与」の意義

地方自治法及び地方公務員法において、「給与」の定義規定は存在しないが、労働基準法第11条に定める「賃金」と同義で、「給与」とは、勤務に対する対価として支給される一切の有価物を意味すると解されている（橋本・逐条地方公務員法463頁）。

したがって、上記の内、「給料」、「手当」及び「報酬」は「給与」に該当し、実費弁償にあたる「旅費」及び「費用」は、「給与」に該当しない（橋本・逐条地方公務員法463頁、松本・逐条地方自治法746頁及び750頁）。

なお、「給与」という場合には給料の他に諸手当を含むと説明されることがある（松本・逐条地方自治法749頁、平成30年度監査報告書33頁参照）、これは、常勤職員や会計年度フルタイム職員等の場合である。「給与」の概念には、一般職非常勤職員の「報酬」も含まれることに注意が必要である。



(3) 給与に関する諸原則

ア 情勢適応の原則

地方公共団体は、給与、勤務時間その他の勤務条件が社会一般の情勢に適応するように、隨時、適当な措置を講じなければならない（地方公務員法第14条第1項）。

地方公務員の勤務条件は議会の議決を経て条例を改正しなければならない場合が多く、民間企業の場合と異なり、社会経済の動きに応じて弾力的に対応することが比較的困難であるという事情を考慮して、地方公共団体に対し、社会情勢の変化に対応して適時適切な措置を講じるよう努力する義務を課したものである（橋本・逐条地方公務員法218頁）。

イ 職務給の原則

職員の給与は、その職務と責任に応じるものでなければならない（地方公務員法第24条第1項）。

この原則により、標準職務遂行能力の考え方が導入され（同法第15条の2第1項第5号）、条例で等級別基準職務表（同法第25条第3項第2号）を定めるものとされている（橋本・逐条地方公務員法392頁）。

ウ 均衡の原則

職員の給与は、生計費、国及び他の地方公共団体の職員の給与、民間事業の従事者の給与、その他の事情を考慮して定められなければならない（地方公務員法第24条第2項）。

民間企業の場合、企業目的が利益という客観的な数字で表示され、賃金は長期的にはこの利益を基準として決定されるという原理が存在するが、公務の目的である公共の福祉の増進は、金銭によって表示し得ないものであり、利益以外の基準によって決定せざるを得ないことから、国や他の地方公共団体及び民間企業の給与との比較等によって給与を定める方法がとられている（橋本・逐条地方公務員法392～393頁）。

人材確保の観点からは給与水準は高いことが望ましく、住民の負担という観点からは給与水準は低いことが望ましいところ、この相反する要請を調和させるものが均衡の原則である（同頁）。

エ 条例主義

給料、手当、旅費、報酬、費用弁償の額及びその支給方法は、条例でこれを定めなければならず、いかなる給付も法律又はこれに基づく条例に基づかずには、これを支給することができない（地方自治法第203条の2第5項、同法第204条第3項、同法第204条の2、地方公務員法第24条第5項、同法第25条第1項）。

条例主義の趣旨は次の2点である。

一点目は、職員の給与等については住民自治の原則に基づいて住民の同意が必要であり、議会が団体意思として制定する条例によってこの同意が与えられるということであり、二点目は、職員に対して給与等を保障することである。公務員はその地位の特殊性から労働基本権が一定の制限を受けていることから、勤務条件を保障する制度として、法令により勤務条件を保障するとされているものである（橋本・逐条地方公務員法393～394頁）。

(4) 人件費に関する那覇市の条例

ア 条例主義に則り、那覇市は、主たるものとして、次の条例及び規則を制定している。²

- ・那覇市職員の給与に関する条例
- ・那覇市職員の給与に関する規則
- ・那覇市会計年度任用職員の給与等に関する条例
- ・那覇市会計年度任用職員の給与等に関する条例施行規則

イ また、地方公務員法第58条の2の規定に基づき、那覇市人事行政の運営等の状況の公表に関する条例を制定し、人事行政の運営等の状況の公表に関し必要な事項を定め、同条例に基づき、職員の任免及び職員数に関する状況や職員の給与の状況等をとりまとめ、毎年8月末までに、これを公表している。³

² 那覇市ウェブサイト https://www1.g-reiki.net/naha/reiki_taikei/r_taikei_05.html

³ 那覇市ウェブサイト
<https://www.city.naha.okinawa.jp/admin/cityhall/sosiki/sosiki/bukyoku/soumubu/jinji.html>

2 那覇市の概況

(1) はじめに

人件費に関連する那覇市の概況を、統計資料等に基づき、金銭面と人材面に分けて、以下のとおり、取りまとめた。

平成30年度監査では平成28年度までの実績がまとめられていたことから、以下では、平成29年度から令和5年度までの実績を取り上げている（但し、統計資料等にとって年度が限定されている場合もある。）。

なお、以下の表における「普通会計決算」には、市長事務部局のほか、消防局や教育委員会等の実績を含むが、公営企業にあたる上下水道局の実績は含まない。

(2) 金銭面

ア 人件費（普通会計決算）

人件費は、令和2年度から令和4年度にかけて200億円を超えたが、令和5年度は197億円とわずかに200億円を下回っている。人口一人当たりの金額は、令和2年度に6万円台となり、その後も6万円台で推移している。

＜表1＞

年度	住民基本台帳人口 (人)	歳出額 (千円)	人件費 (千円)	人件費率 (%)	人口一人当たりの人件費 (万円)
平成29年度	323,290	145,193,798	18,364,147	12.6	5.68
平成30年度	322,624	143,080,974	18,258,386	12.8	5.65
令和元年度	322,011	152,200,503	18,362,199	12.1	5.70
令和2年度	320,467	191,556,760	20,125,799	10.5	6.28
令和3年度	318,339	171,159,091	20,490,157	12.0	6.43
令和4年度	317,030	178,547,046	20,358,745	11.4	6.42
令和5年度	315,485	174,231,947	19,701,708	11.3	6.24

注1：引用元は「那覇市の給与・定員管理等について」。

2：住民基本台帳人口は、N年度 → N+1年1月1日現在の人口。

3：人件費には、給与・退職手当・共済費・特別職の報酬等を含む。

4：人口一人当たりの人件費は、人件費÷人口で計算し、10円単位以下切り捨て。

イ 職員給与費（普通会計決算）

職員給与費は、給料が少しづつ上昇しているが、合計金額では110億円台で推移している。

職員一人当たりの給与費は、令和2年度及び3年度において、540万円台となつたが、令和4年度以降は550万円台となっている。

<表2>

年度	職員数 (人)	給与費				職員一人当 たりの給与 費 (千円)
		給料 (千円)	職員手当 (千円)	期末・勤勉 手当 (千円)	計 (千円)	
平成 29 年度	2,063	7,471,623	1,232,465	2,862,670	11,566,758	5,607
平成 30 年度	2,068	7,415,766	1,274,983	2,880,983	11,571,732	5,596
令和元年度	2,076	7,452,965	1,324,822	2,915,322	11,693,109	5,633
令和2年度	2,115	7,261,517	1,334,144	2,850,250	11,445,911	5,412
令和3年度	2,118	7,247,772	1,420,982	2,834,182	11,502,936	5,431
令和4年度	2,134	7,514,167	1,398,004	2,850,445	11,762,616	5,512
令和5年度	2,145	7,644,913	1,352,359	2,945,597	11,942,869	5,568

注1：引用元は「那覇市の給与・定員管理等について」。

- 2：職員数については、N年度 → N年4月1日現在の人数である。また、任期付短時間勤務職員、再任用職員（短時間勤務）及び会計年度任用職員を含まない。
- 3：給与費については、任期付短時間勤務職員及び再任用職員（短時間勤務）の給与費が含まれているが、会計年度任用職員の給与費は含まれていない。
- 4：職員手当には退職手当を含まない。

ウ ラスパイレス指数

ラスパイレス指数とは、全地方公共団体の一般行政職の給料月額を同一の基準で比較するため、国の職員数（構成）を用いて、学歴や経験年数の差による影響を補正し、国の行政職俸給表（一）適用職員の俸給月額を100として計算した指数をいう。那覇市は、継続して97%台を維持しており、中核市平均及び全国平均を下回っている。

<表3>

年度	那覇市	中核市平均	全国平均
平成 29 年度	97.6	100.2	99.1
平成 30 年度	97.6	100.2	99.1
令和元年度	97.5	99.9	98.9
令和2年度	97.8	99.9	98.9
令和3年度	97.8	99.7	98.8
令和4年度	97.7	99.5	98.7
令和5年度	97.1	99.4	98.6

注1：引用元は「那覇市の給与・定員管理等について」。

2：中核市平均とは、中核市団体のラスパイレス指数を単純平均したものである。

エ 時間外勤務手当及び休日勤務手当の支給総額（普通会計決算）

表4は、普通会計決算から見た年間の時間外勤務手当と休日勤務手当の支給総額であり、支給総額を普通会計に属する職員数（管理職除く）で除した職員一人当たりの年間平均支給額を合わせて表示したものである。

令和元年度以降、支給総額が5億円を超え、令和3年度には6億円弱にまで上昇している。令和6年7月18日那覇市定員管理方針（令和7年度～令和11年度）においても、「職員の業務負担が恒常化していることが伺えます」と指摘されている（同方針資料編6頁）。

なお、「那覇市の給与・定員管理等について」掲載の時間外勤務手当支給実績は、常勤職員の時間外勤務手当のみの金額であるため、常勤職員、再任用職員、会計年度任用職員（フルタイム）の時間外勤務手当及び休日勤務手当の合計金額が掲載された「那覇市人事行政の運営等の状況」の数値に基づいて表を作成している。

<表4>

年度	支給総額 (千円)	年間平均支給額 (円)
平成29年度	431,749	230,143
平成30年度	457,183	243,053
令和元年度	507,234	263,224
令和2年度	520,170 (9,984)	248,054 (58,729)
令和3年度	596,705 (8,067)	285,368 (49,796)
令和4年度	549,618 (7,377)	265,773 (60,467)
令和5年度	517,536 (7,959)	250,259 (72,355)

注1：引用元は「那覇市人事行政の運営等の状況」。

2：（ ）は内数で、フルタイムの会計年度任用職員の値。

オ 職員の給与改定状況

(ア) 既述のとおり、職員の給与は、均衡の原則により、民間事業の従事者の給与も考慮するとされている。地方公共団体では、人事委員会が、民間事業の従事者の給与も考慮した上で、給与表に関する報告及び勧告を行う役割を担っているが（地方公務員法第26条）、人事委員会を持たない那覇市では、人事院勧告に基づく国家公務員の給与や沖縄県の人事委員会勧告等に基づいて、那覇市職員の給与改定が行われている。

(イ) 那覇市職員の平成29年度以降の給料の改定状況は<表5>、期末手当及び勤勉手当の改定状況は<表6>のとおりである。民間企業の賃金上昇に伴い、令和5年度以降の給料引上額が大きくなっている。

<表5>

年度	1級 25号大卒程度初任給	一般行政職平均引上額
平成29年度	178,200円→179,200円へ引き上げ	665円
平成30年度	179,200円→180,700円へ引き上げ	698円
令和元年度	180,700円→182,200円へ引き上げ	573円
令和2年度	月額改定なし	—
令和3年度	月額改定なし	—
令和4年度	182,200円→185,200円へ引き上げ ※会計年度任用職員も同様。但し、R5.4月より適用（遡及適用なし）。	1,108円
令和5年度	185,200円→196,200円へ引き上げ ※会計年度任用職員も同様（遡及適用）。	4,184円
令和6年度	196,200円→220,000円へ引き上げ ※会計年度任用職員も同様（遡及適用）。	11,451円

注：人事課より提供。

<表6>

	正職員（月分）					会計年度任用職員（月分）				
	期末	増減	勤勉	増減	合計	期末	増減	勤勉	増減	合計
H29	2.60	—	1.80	—	4.40					
H30	2.60	—	1.85	0.05	4.45					
R1	2.60	—	1.90	0.05	4.50					
R2	2.55	▲0.05	1.90	—	4.45	2.60	—	—	—	2.60
R3	2.55	—	1.90	—	4.45	2.60	—	—	—	2.60
R4	2.45	▲0.10	1.95	0.05	4.40	2.45	▲0.15	—	—	2.45
R5	2.45	—	2.05	0.10	4.50	2.45	—	—	—	2.45
R6	2.50	0.05	2.10	0.05	4.60	2.50	0.05	2.10	—	4.60

注1：人事課より提供。

注2：会計年度任用職員の期末手当は令和2年度より、勤勉手当は令和6年度より支給。

カ 退職手当

(ア) 年度別支給状況

退職手当の支給者数及び金額は<表7>のとおりである。

令和5年度は、定年引上げにより（経過措置により定年61歳）、定年退職者数が減少したことから、退職手当の支給総額も減少している。

<表7>

年度	支給者数(人)		平均支給額(千円)		支給総額(千円)
	自己都合他	勧奨・定年	自己都合他	勧奨・定年	
平成29年度	12	80	2,826	22,293	1,817,352
平成30年度	19	61	5,464	22,168	1,456,064
令和元年度	13	68	4,621	21,288	1,507,657
令和2年度	49(23)	76	1,539(77)	21,527	1,711,463
令和3年度	42(25)	76	1,566(176)	20,935	1,656,832
令和4年度	42(16)	66	2,231(268)	20,942	1,475,874
令和5年度	46(23)	31	2,355(338)	19,427	710,567

注1：引用元は「那覇市人事行政の運営等の状況」。支給総額は人数×平均支給額で算出。

2：()は内数で、フルタイムの会計年度任用職員の値。

3：公営企業（上下水道局）職の職員は除く。

4：令和5年度定年引上げによる定年前退職者は定年に含む。

(イ) 懲戒免職者に対する退職手当の支給状況

人事課ヒアリングによると、令和元年度から令和5年度における懲戒免職者は2名であり、そのいずれに対しても、退職手当は全額不支給とされているとのことである。

対象者が2名と少なく、個人が特定されるおそれがあることから、ここでは事案の概要等の報告は差し控えるが、那覇市職員退職手当支給条例第16条では、「当該退職をした者が占めていた職の職務及び責任、当該退職をした者の勤務の状況、当該退職をした者が行った非違の内容及び程度、当該非違に至った経緯、当該非違後における当該退職をした者の言動、当該非違が公務の遂行に及ぼす支障の程度並びに当該非違が公務に対する信頼に及ぼす影響を勘案して、当該一般の退職手当等の全部又は一部を支給しないこととする処分を行うことができる。」と規定されており、同規定に基づいて諸事情を勘案し、かつ、他団体の事例も参考にしながら全額不支給を決定したことである。

なお、懲戒免職処分の退職手当全額不支給処分に関しては、近時、2つの最高裁判決が出されている⁴。いずれの判決においても、退職手当支給制限の判断

⁴ 最高裁令和5年6月27日判決

https://www.courts.go.jp/app/files/hanrei_jp/170/092170_hanrei.pdf

最高裁令和6年6月27日判決

https://www.courts.go.jp/app/files/hanrei_jp/123/093123_hanrei.pdf

は退職手当管理機関の裁量に委ねられているとした上で、その判断が、社会観念上著しく妥当を欠いて裁量権の範囲を逸脱し、又はこれを濫用したと認められる場合に違法となる旨判示して、当該事案における全額不支給処分を適法と判断している。今後の不支給処分の検討にあたって参照されたい。

(3) 人材面

ア 職員数

職員数は、一般行政部門人数も普通会計合計人数も、平成29年度以降、増加傾向にある。

人口一人当たり職員数は、一般行政部門で平成29年度の42.91人から令和5年度は49.05人に、普通会計合計で平成29年度の63.64人から令和5年度は67.66人に、それぞれ上昇している。

<表8>

年度	一般行政部門 (人)	人口一人当たり職員数 (人)	普通会計合計 (人)	人口一人当たり職員数 (人)
平成29年度	1,391	42.91	2,063	63.64
平成30年度	1,425	44.08	2,068	63.97
令和元年度	1,485	46.03	2,076	64.35
令和2年度	1,517	47.11	2,115	65.68
令和3年度	1,526	47.62	2,118	66.09
令和4年度	1,547	48.60	2,134	67.04
令和5年度	1,555	49.05	2,145	67.66

注1：引用元は「那覇市の給与・定員管理等について」。

2：普通会計合計人数は、前記<表2>の注記2参照。

3：一般行政部門人数は、普通会計合計人数から教育部門と消防部門の一般職員人数を控除した人数である。

イ 定員管理方針

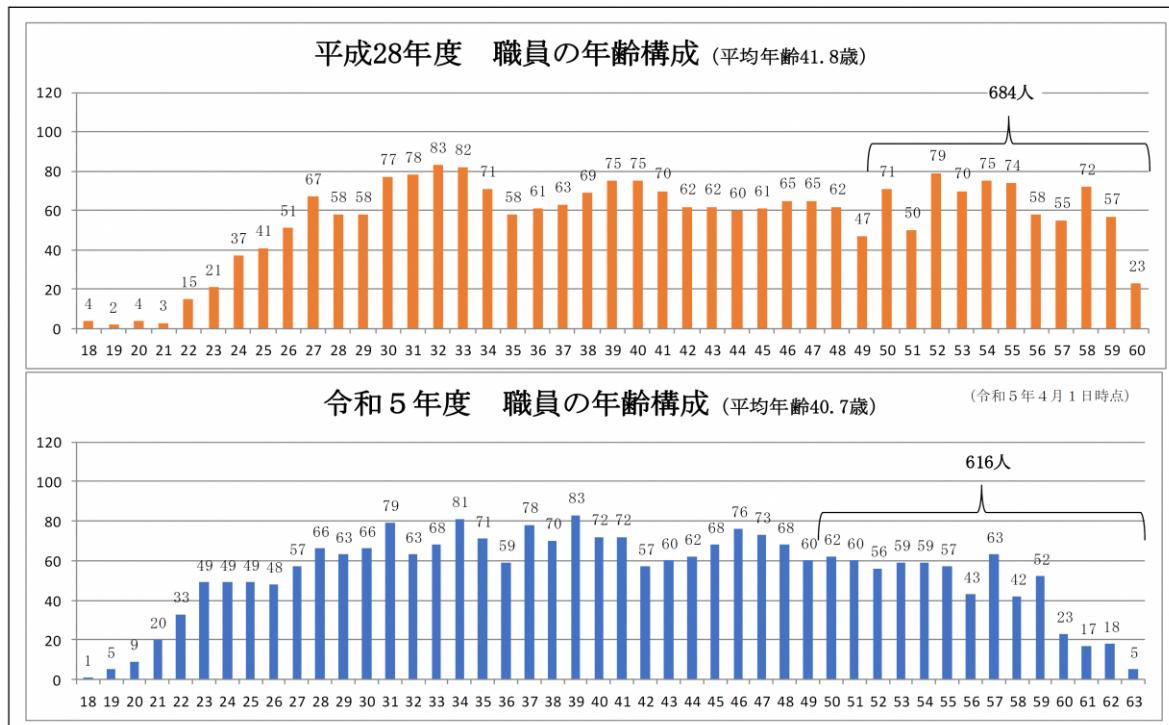
(ア) 那覇市では、令和6年7月18日に那覇市定員管理方針（令和7年度～令和11年度）（以下「那覇市定員管理方針」という。）を策定している。人口減少・少子高齢化の進行などによる義務的経費の増加が予測され、財政的な制約が高まる中、人口減少に歯止めをかける様々な施策をはじめ、働き方改革、デジタル化への変革等、これまで以上に機動的な対応が求められるとして、中長期的な視点で、より効率的・効果的な組織体制を構築するため、令和11年度までの5年間において新たな定員管理方針を策定するとしている。

- (イ) 定員管理の基本方針として、行政手続オンライン化の拡充や市民サービスの向上に取り組むためDXを推進し、SDGs及びウェルビーイングを意識した、持続可能でより効率的な組織体制を構築することを挙げつつ、育児休業の取得促進、メンタル等による療養者の増加など長期休業等への代替職員の確保を課題として挙げ、人口減少などの社会情勢の変化をふまえつつ、的確な定員管理を目指すとしている。
- (ウ) その上で、計画最終年度である令和11年4月1日時点の目標定員を令和5年度の定員である2426人を基本として、長期休業者の代替職員の確保を図るとともに、臨機応変に人事配置を行うため、職員の実数を2450人程度と定めている。

ウ 職員の年齢別構成

次のとおり、50歳以上の職員数について、平成28年度の684名に対して令和5年度は616名となっており、職員年齢構成の平準化が図られている。職員の平均年齢も、平成28年度の41.8歳に対し、令和5年度は40.7歳と低下している。

《図16 第2次定員適正化計画開始年度と令和5年度の年齢構成比較》



注1：那覇市定員管理方針資料編11頁図16を引用。

エ 育児休業取得者の推移

那覇市では、令和3年3月に特定事業主行動計画を策定し、育児休業取得促進等の取組みを行っており、徐々にその取組みの成果が表れている。

《図22 育児休業者の推移》

令和元年度～令和5年度 育児休業取得者の推移

	令和元年	令和2年	令和3年	令和4年	令和5年
1か月以上	136	154	171	178	198
うち主査級	11	16	12	18	27
うち主幹級	56	64	63	2	2
うち課長級				0	1
1年以上	77	84	93	87	71
うち主査級	4	7	8	7	6
うち主幹級	0	0	0	1	1
うち課長級	0	0	0	0	0

令和6年3月31日時点

注1：那覇市定員管理方針資料編14頁図22を引用。

オ 精神疾患による長期療養者数

令和元年度以降における、精神疾患（メンタル不調）に係る休職者数（30日以上で私傷病休暇を含む）の推移は次のとおりである。令和4年度及び5年度連續で93名に上っており、主な休職原因は、「業務内容」（部署異動による業務の変更を含む）に関するものが最も多く、次いで、「元々の精神疾患の悪化」、「職場の人間関係」の順となっている。早期のケアだけでなく、復職支援を含めた取組みが課題となっている。

<表9>

年度	市長事務部局	教育委員会	上下水道局	消防局	合計
令和元年度	58	5	6	2	71
令和2年度	57	7	9	3	76
令和3年度	64	4	7	2	77
令和4年度	73	8	11	1	93
令和5年度	73	10	9	1	93

注：人事課より提供。

3 他の中核市との比較

(1) 比較する中核市の抽出方法

ア 中核市とは、地方自治法第252条の22に定める、政令で指定する人口20万以上の市をいい（但し、同法第252条の19に定める人口50万以上の政令指定都市を除く）、令和6年4月1日現在で62市が指定されている。

イ 本年度の監査においても、平成30年度監査に倣い、那覇市と同じ中核市の中で、人口及び人口密度が比較的近似する4市を抽出して、比較対象とした。

具体的には、まず、中核市市長会⁵の作成する令和5年度都市要覧（2024年2月）に基づいて、那覇市の人団の前後10市を抽出し、その上で、人口密度が那覇市に近い、明石市、越谷市、久留米市、前橋市の4市を「比較対象中核市」として抽出した（次の表は人口密度順に並べている）。

項目 市名	人口 人	行政区域 面積 km ²	人口密度 人/km ²	歳入合計 千円	歳出合計 千円	人件費 比率 %
那覇市	315,539	41.42	7,611	187,068,826	178,547,046	11.4
明石市	305,861	49.42	6,189	127,828,220	126,526,263	16.3
越谷市	343,644	60.24	5,704	133,555,579	123,562,586	16.2
久留米市	301,612	229.96	1,312	146,847,731	145,417,176	12.1
前橋市	330,358	311.59	1,060	161,792,003	155,389,274	13.6
高知市	317,650	309.00	1,028	165,510,132	162,979,477	15.5
旭川市	322,527	747.66	431	192,603,474	188,381,368	11.3
郡山市	316,383	757.20	418	156,163,710	148,796,156	12.4
秋田市	298,587	906.07	330	152,422,038	149,822,795	14.1
盛岡市	281,607	886.47	318	139,303,721	136,577,158	11.4
いわき市	308,593	1,232.51	270	162,309,312	155,323,600	14.6

注1：人口は、令和5年3月31日現在の住民基本台帳登録人口。

注2：歳入、歳出、人件費率は、令和4年度実績に基づく。

(2) 比較対象中核市の状況

比較対象中核市各市の人件費、職員給付費、職員数について、以下のとおり、それぞれ、表①から表③にとりまとめた。

⁵ 中核市市長会ウェブサイト <https://www.chuukakushi.gr.jp/introduction/#b>

表①から表③の各数値は、比較対象中核市各市の「給与・定員管理等について」から引用しており、各用語の意味するところは、「那覇市の給与・定員管理等について」と同様である。

監査人らで入手することができた統計資料の関係から、各市の表①及び②は平成30年度から令和4年度まで、表③は令和元年度から令和5年度までとなっている。

なお、明石市においては、表②の職員数と表③の普通会計合計人数が一致しないが、「明石市の給与・定員管理等について」をそのまま引用している。

また、前橋市においても、令和2年度と令和3年度については、表②の職員数と表③の普通会計合計人数が一致していないが、「前橋市の給与・定員管理について」をそのまま引用している。

[明石市]

① 人件費（普通会計決算）

<表①>

年度	住民基本台帳人口 (人)	歳出額 (千円)	人件費 (千円)	人件費率 (%)	人口一人当たりの 人件費 (万円)
平成 30 年度	303,129	109,465,606	17,736,322	16.2	5.85
令和元年度	303,899	106,022,561	17,808,214	16.8	5.85
令和 2 年度	304,382	145,288,790	20,321,141	14.0	6.67
令和 3 年度	304,906	128,443,773	20,563,526	16.0	6.74
令和 4 年度	305,404	126,526,263	20,677,911	16.3	6.77

② 職員給与費（普通会計決算）

<表②>

年度	職員数 (人)	給与費				職員一人当たりの給与費 (千円)
		給料 (千円)	職員手当 (千円)	期末・勤勉手当 (千円)	計 (千円)	
平成 30 年度	1,795	8,229,565	1,901,576	3,289,490	13,420,631	7,477
令和元年度	1,814	8,285,660	1,933,930	3,343,112	13,562,702	7,477
令和 2 年度	1,861	8,315,283	1,909,328	3,398,967	13,623,578	7,321
令和 3 年度	1,886	8,250,594	2,006,360	3,340,752	13,597,706	7,210
令和 4 年度	1,896	8,284,539	1,929,245	3,193,828	13,407,612	7,072

③ 職員数

<表③>

年度	一般行政部門 (人)	人口一万人当たり 職員数 (人)	普通会計合計 (人)	人口一万人当たり 職員数 (人)
令和元年度	1,237	40.8	1,814	59.8
令和 2 年度	1,260	41.5	1,863	61.3
令和 3 年度	1,262	41.5	1,861	61.1
令和 4 年度	1,278	41.9	1,886	61.9
令和 5 年度	1,281	41.9	1,896	62.1

[越谷市]

① 人件費（普通会計決算）

<表①>

年度	住民基本台帳人口 (人)	歳出額 (千円)	人件費 (千円)	人件費率 (%)	人口一人当たり の人件費 (万円)
平成 30 年度	342,945	98,785,183	17,588,559	17.8	5.12
令和元年度	344,528	102,443,939	17,706,957	17.3	5.13
令和 2 年度	345,482	154,931,632	19,108,672	12.3	5.53
令和 3 年度	345,047	122,931,500	19,955,719	16.2	5.78
令和 4 年度	343,866	123,562,586	20,060,132	16.2	5.83

② 職員給与費（普通会計決算）

<表②>

年度	職員数 (人)	給与費				職員一人当 たりの給与 費 (千円)
		給料 (千円)	職員手当 (千円)	期末・勤勉 手当 (千円)	計 (千円)	
平成 30 年度	2,074	7,397,830	1,730,448	3,126,863	12,255,141	5,907
令和元年度	2,085	7,401,452	1,966,510	3,159,854	12,527,816	6,009
令和 2 年度	2,103	7,302,327	1,826,752	3,053,596	12,182,675	5,793
令和 3 年度	2,164	7,692,981	2,066,953	3,220,307	12,980,241	5,998
令和 4 年度	2,183	7,780,622	2,001,162	3,101,667	12,883,451	5,902

③ 職員数

<表③>

年度	一般行政部門 (人)	人口一万人当た り職員数 (人)	普通会計合計 (人)	人口一万人当た り職員数 (人)
令和元年度	1,469	42.83	2,085	60.80
令和 2 年度	1,487	43.16	2,103	61.04
令和 3 年度	1,541	44.60	2,164	62.64
令和 4 年度	1,558	45.15	2,183	63.27
令和 5 年度	1,572	45.72	2,184	63.51

[久留米市]

① 人件費（普通会計決算）

<表①>

年度	住民基本台帳人口 (人)	歳出額 (千円)	人件費 (千円)	人件費率 (%)	人口一人当たりの 人件費 (万円)
平成 30 年度	306,112	126,421,929	15,050,685	11.9	4.91
令和元年度	305,311	128,833,584	15,122,876	11.7	4.95
令和 2 年度	304,666	169,092,024	16,509,897	9.8	5.41
令和 3 年度	303,052	156,685,656	17,145,699	10.9	5.65
令和 4 年度	302,384	145,417,176	17,668,382	12.1	5.84

② 職員給与費（普通会計決算）

<表②>

年度	職員数 (人)	給与費				職員一人当たりの給与費 (千円)
		給料 (千円)	職員手当 (千円)	期末・勤勉手当 (千円)	計 (千円)	
平成 30 年度	1,655	6,678,470	1,397,487	2,681,384	10,757,341	6,500
令和元年度	1,659	6,780,126	1,453,104	2,762,170	10,995,400	6,628
令和 2 年度	1,656	6,801,377	1,494,690	2,752,698	11,048,765	6,672
令和 3 年度	1,645	6,826,463	1,491,907	2,841,259	11,159,629	6,784
令和 4 年度	1,648	7,152,174	1,489,706	2,699,982	11,341,862	6,882

③ 職員数

<表③>

年度	一般行政部門 (人)	人口一万人当たり 職員数 (人)	普通会計合計 (人)	人口一万人当たり 職員数 (人)
令和元年度	1,384	45.21	1,659	54.20
令和 2 年度	1,368	44.81	1,656	54.24
令和 3 年度	1,357	44.54	1,645	53.99
令和 4 年度	1,358	44.81	1,648	54.38
令和 5 年度	1,373	45.41	1,663	55.00

[前橋市]

① 人件費（普通会計決算）

<表①>

年度	住民基本台帳人口 (人)	歳出額 (千円)	人件費 (千円)	人件費率 (%)	人口一人当たりの 人件費 (万円)
平成 30 年度	337,502	134,494,929	20,882,456	15.5	6.18
令和元年度	336,115	138,933,088	20,578,265	14.8	6.12
令和 2 年度	335,055	187,813,666	21,207,673	11.3	6.32
令和 3 年度	333,263	161,455,377	22,079,320	13.7	6.62
令和 4 年度	331,771	155,389,274	21,714,669	14.0	6.54

② 職員給与費（普通会計決算）

<表②>

年度	職員数 (人)	給与費				職員一人当たりの給与費 (千円)
		給料 (千円)	職員手当 (千円)	期末・勤勉手当 (千円)	計 (千円)	
平成 30 年度	2,345	9,157,023	1,746,918	3,770,769	14,674,710	6,258
令和元年度	2,333	9,187,482	1,880,259	3,813,669	14,881,410	6,379
令和 2 年度	2,326	9,143,006	1,748,991	3,763,906	14,655,903	6,301
令和 3 年度	2,308	9,159,156	1,834,151	3,759,317	14,752,624	6,392
令和 4 年度	2,308	9,028,739	1,861,017	3,557,902	14,447,658	6,260

③ 職員数

<表③>

年度	一般行政部門 (人)	人口一万人当たり 職員数 (人)	普通会計合計 (人)	人口一万人当たり 職員数 (人)
令和元年度	1,543	45.72	2,333	69.13
令和 2 年度	1,538	45.76	2,325	69.17
令和 3 年度	1,547	46.17	2,326	69.42
令和 4 年度	1,541	46.24	2,308	69.25
令和 5 年度	1,540	46.42	2,308	69.57

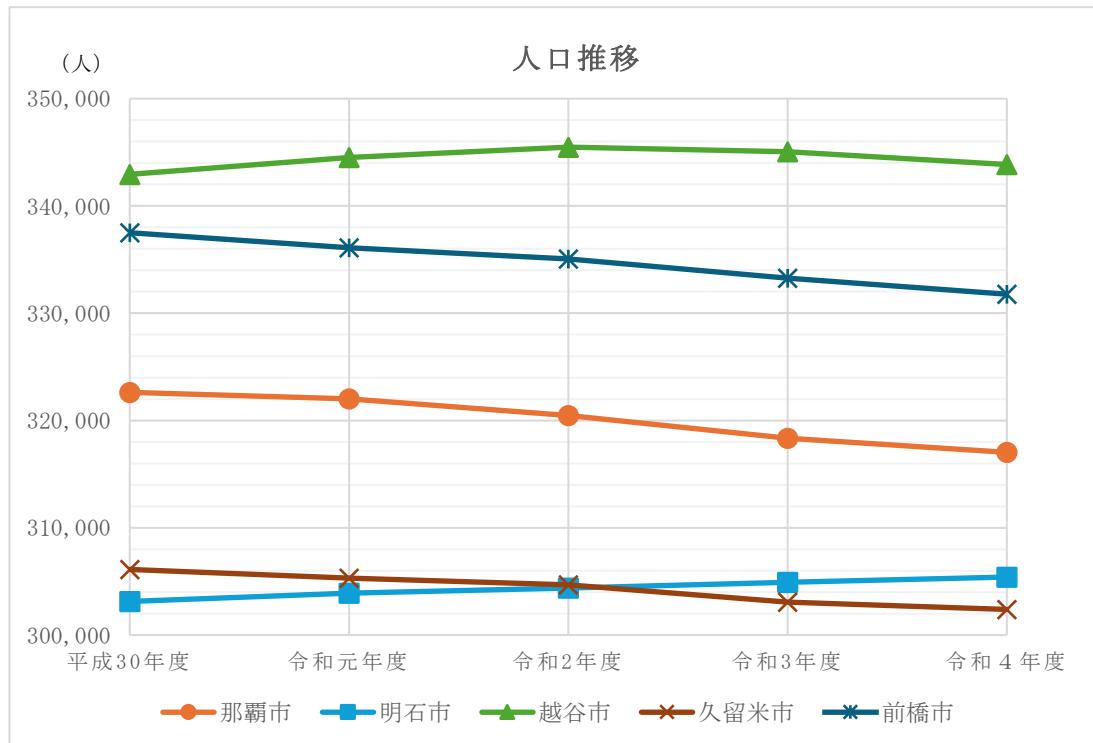
(3) 那覇市と比較対象中核市との比較

ア 人口推移（平成30年度～令和4年度）

明石市は増加（微増）、越谷市はほぼ横ばいであるのに対し、前橋市、那覇市、久留米市は減少傾向にある。

中でも那覇市は減少幅が最も大きく、那覇市の将来人口の推計では、令和17年（2035年）には31万人を割り込み、令和27年（2045年）には30万人を割り込むと予測されており（那覇市まち・ひと・しごと創生総合戦略（令和6年11月一部改訂）2～3頁）、那覇市においては、このような人口減少を見据えて、今後の定員管理を行う必要がある。

<比較表ア>

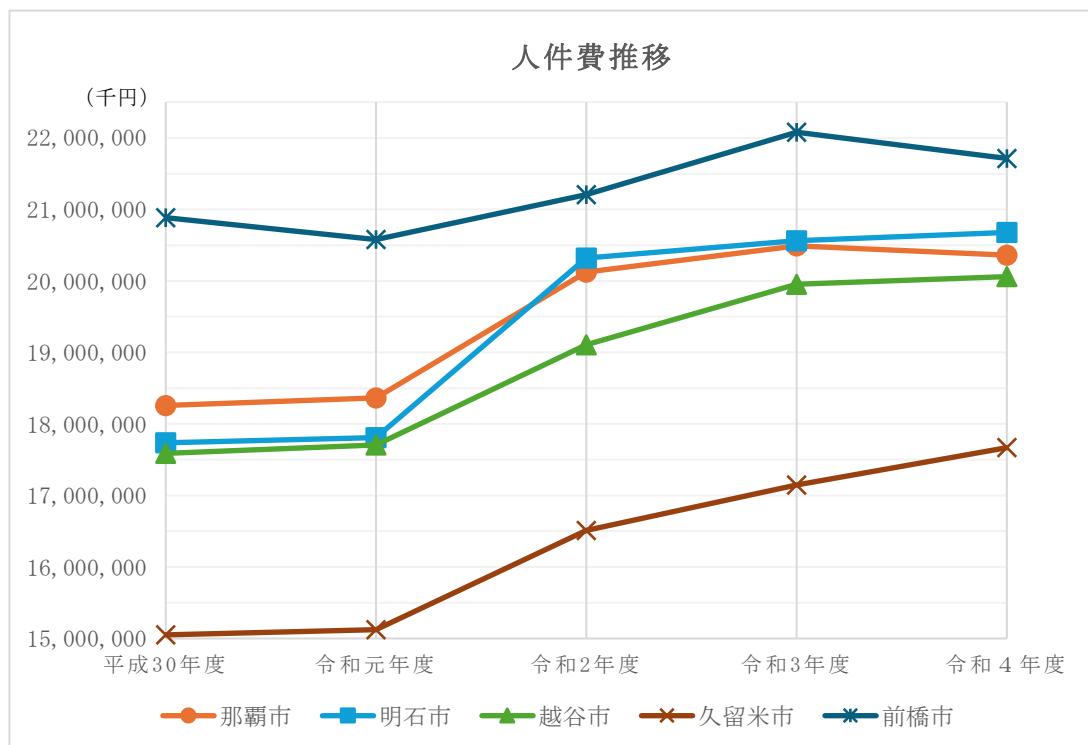


イ 人件費推移（平成30年度～令和4年度）

各市とも、令和元年度から2年度にかけて大幅に増加しているが、これは、会計年度任用職員に対する期末手当の支給及び新型コロナウイルス感染症対策に関する業務時間の増加等によるものと考えられる。

明石市、越谷市及び久留米市においては、令和2年度以降も人件費の増加が継続しているが（明石市は微増）、前橋市と那覇市では、令和3年度がピークで、令和4年度はやや減少しており、今後の推移を注視する必要がある。

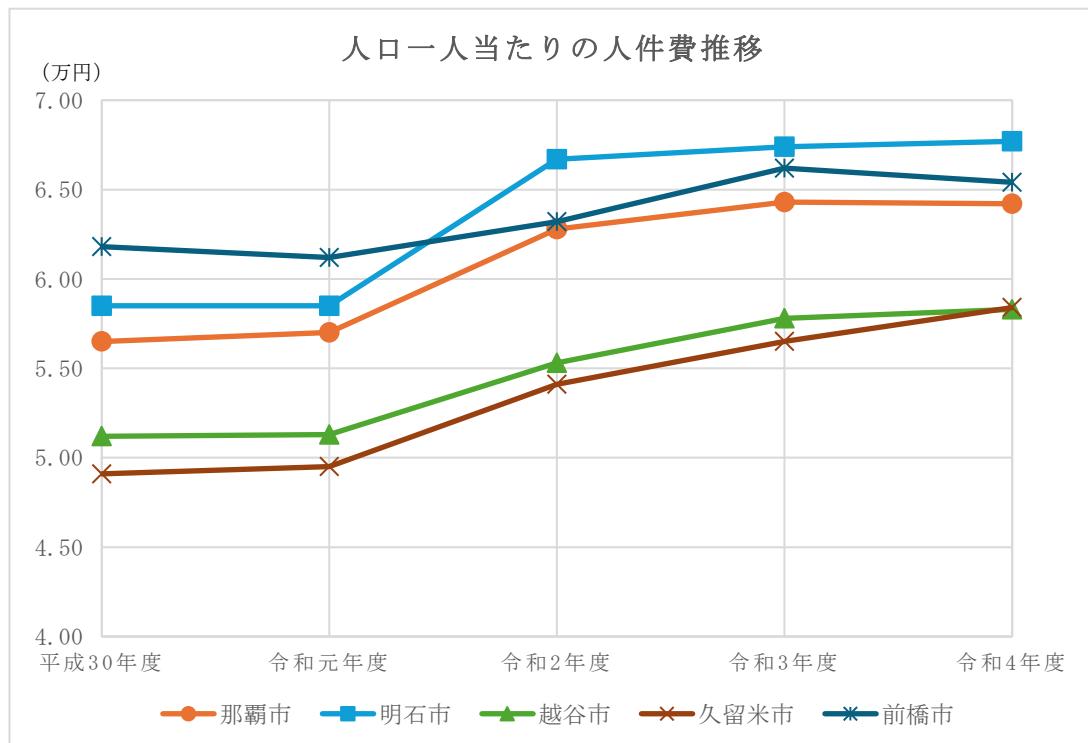
<比較表イ>



ウ 人口一人当たり人件費の推移（平成30年度～令和4年度）

人口一人当たりの人件費について、那覇市は、令和4年度6.42万円であり、比較対象中核市の中で中位を占めており、標準的な範囲にあることがわかる。

<比較表ウ>

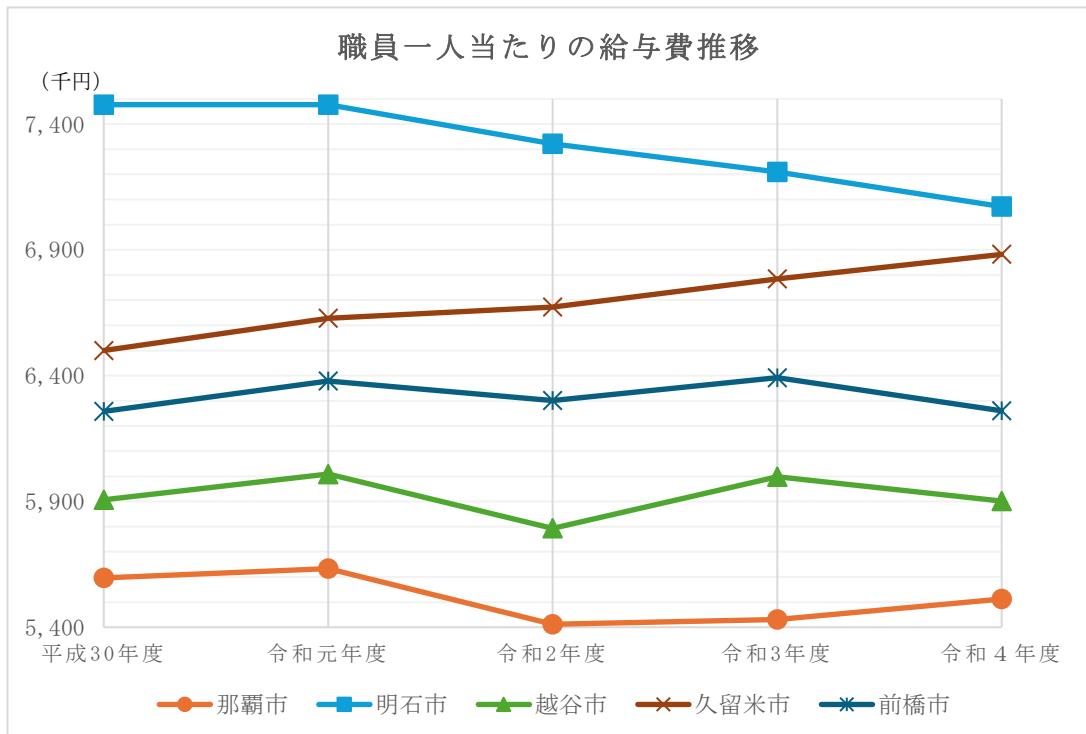


エ 職員一人当たりの給与費推移（平成30年度～令和4年度）

職員一人当たりの給与費について、久留米市が増加傾向、明石市が減少傾向にある中、前橋市、越谷市及び那覇市は、概ね横ばい状態にある。

那覇市は、平成30年度監査のときと同様、比較対象中核市の中で最も低い金額となっている。

<比較表エ>



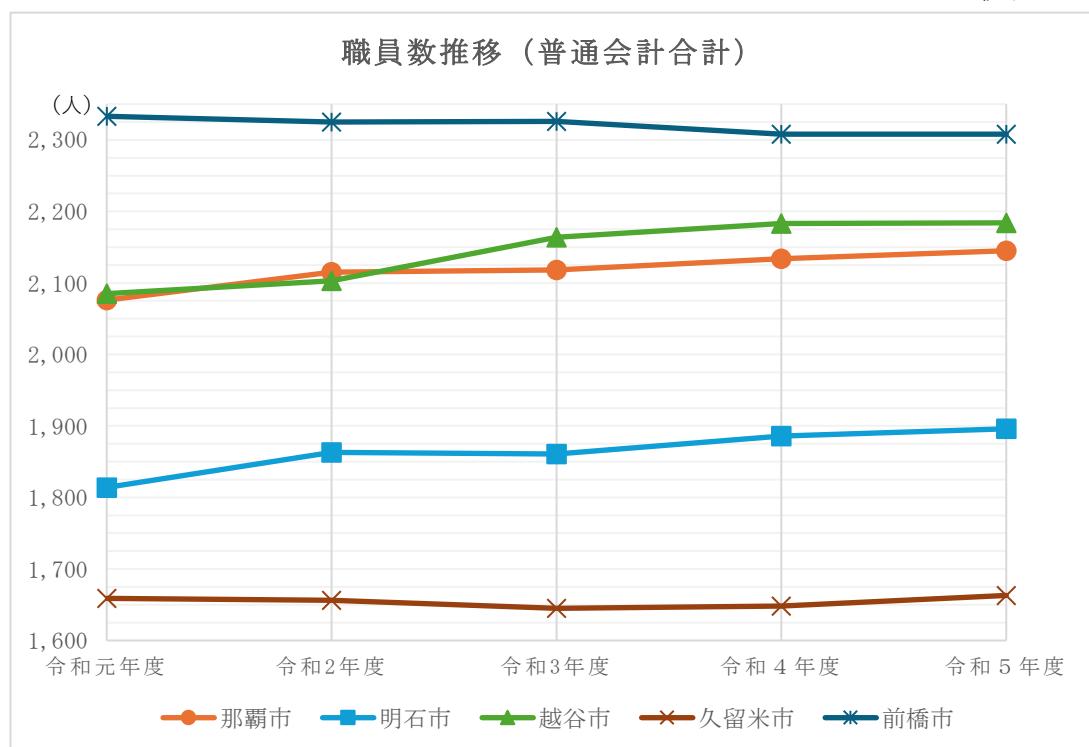
オ 職員数推移（令和元年度～令和5年度）

<比較表オ>のとおり、職員数（普通会計合計）について、越谷市、那覇市及び明石市は増加しており、久留米市はほぼ横ばい、前橋市はやや減少している。

那覇市は、平成30年度の2068人から令和4年度は2134人となっており、66人の増加で、増加率は103.2%である。令和4年度2134人は比較対象中核市の中では中位ではあるが、5市平均2034人よりも100人多い状態である。

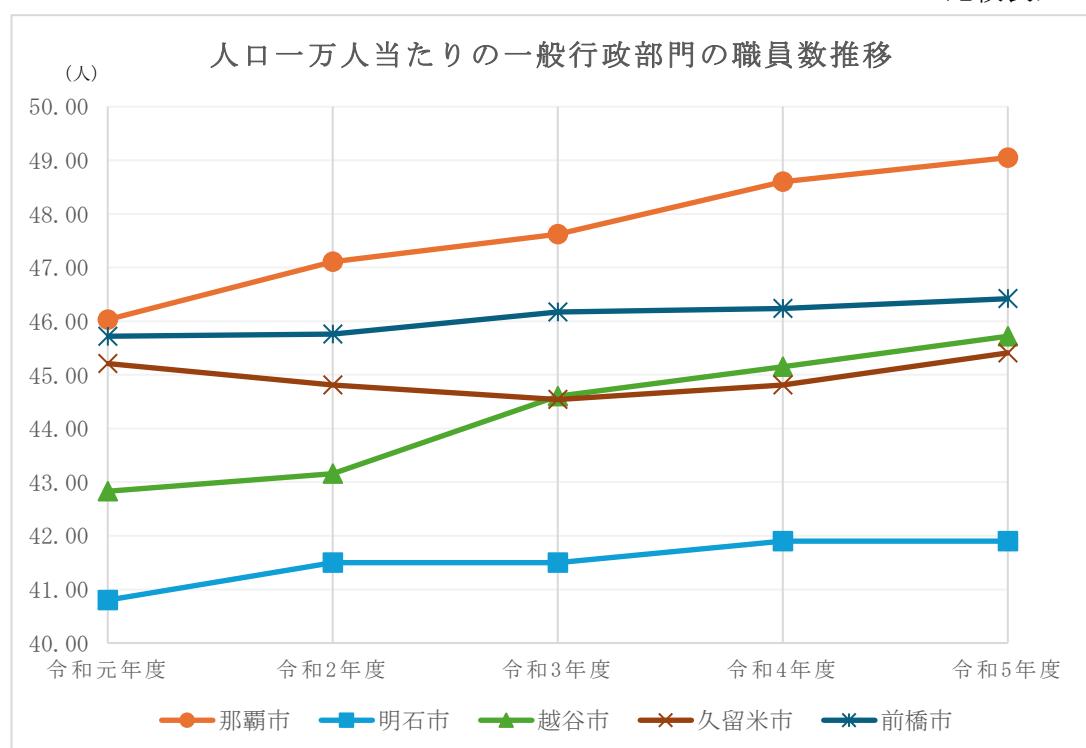
その次の<比較表カ>は、人口一人当たりの一般行政部門の職員数の推移を比較したものであるが、これをみると、那覇市の職員数の増加傾向は、より顕著である。那覇市は、人口一人当たりの一般行政部門の職員数が、令和元年度の時点では比較対象中核市の中で最も多く、令和5年度ではその差が拡大している状況である。この主な要因として、那覇市では、認定こども園への移行に伴う増員やこども家庭相談業務の強化等、民生部門の増員を挙げている（那覇市定員管理方針2頁）。

＜比較表オ＞



力 人口一万人当たりの一般行政部門の職員数推移

＜比較表カ＞



4 沖縄県内の自治体との比較

参考までに、沖縄県内の自治体の内、人口10万人以上の市と比較を行った。

その結果は、以下のとおりである。なお、以下の各表の数値は、各市の「給与・定員管理について」から引用した。

(1) 人件費（普通会計決算）（令和4年度）

市	住民基本 台帳人口 (人)	歳出額 (千円)	人件費 (千円)	人件費率 (%)	人口一人当たり の人件費 (万円)
那覇市	317,030	178,547,046	20,358,745	11.4	6.42
沖縄市	142,679	78,574,481	9,312,838	11.9	6.52
うるま市	125,973	72,086,687	8,309,990	11.5	6.59
浦添市	115,702	58,210,963	7,015,770	12.1	6.06
宜野湾市	100,269	55,696,291	6,604,326	11.9	6.58

(2) 職員給与費（普通会計決算）（令和4年度）

市	職員数 (人)	給与費				職員一人 当たりの 給与費 (千円)
		給料 (千円)	職員手当 (千円)	期末・勤勉 手当 (千円)	計 (千円)	
那覇市	2,134	7,514,167	1,398,004	2,850,445	11,762,616	5,512
沖縄市	936	3,168,981	695,056	1,233,744	5,097,781	5,446
うるま市	808	2,921,291	365,177	1,111,122	4,397,590	5,443
浦添市	714	2,541,449	492,355	997,335	4,031,139	5,646
宜野湾市	667	2,318,150	462,780	894,348	3,675,278	5,510

(3) 職員数（令和5年度）

市	一般行政部門 (人)	人口一人当たり職員数 (人)	普通会計合計 (人)	人口一人当たり職員数 (人)
那覇市	1,555	49.05	2,145	67.66
沖縄市	644	45.14	936	65.60
うるま市	583	46.28	843	66.92
浦添市	536	46.33	726	62.75
宜野湾市	458	45.68	677	67.52

5 まとめ

人件費に関する那覇市の概況は以上のとおりであり、人件費の総額、歳出に占める人件費率、職員一人当たりの給与費の金額については、他の自治体と比較しても、標準的な水準にあるといえる。

他方、職員数（特に一般行政部門の職員数）については、他の自治体と比較して増加傾向にあり、注視が必要である。

那覇市では、職員一人当たりの給与費が他の自治体と比較して低く、それにより人件費総額が抑えられている中で、職員数が多いという状況は、行政サービスを受ける市民にとって必ずしも悪いことであるとはいえないものの、将来の人口減少が予測される那覇市においては、人口減少も見据えた定員管理が求められる上、後述する定年引上げによる職員数の増加についても考慮する必要がある。

職員数の管理（定員管理）については、企画調整課が所管となって行われているところではあるが、今後も引き続き、一般行政部門の職員数の増加要因やその職員の担う業務内容等を精査し、適切な定員管理及び人員配置を実施されたい。

第2 法改正への対応

1 会計年度任用職員制度等

(1) 概要⁶

ア 趣旨

地方公共団体における行政需要の多様化等に対応し、公務の能率的かつ適正な運営を推進するため、地方公務員の臨時・非常勤職員（一般職・特別職・臨時的任用の3類型）について、特別職の任用及び臨時的任用の適正を確保し、並びに一般職の会計年度任用職員の任用等に関する制度の明確化を図るとともに、会計年度任用職員に対する給付について規定が整備された。

イ 改正内容

(ア) 特別職非常勤職員の任用要件を厳格化

- ① 地方公務員法第3条第3項第3号に定める特別職について、「臨時又は非常勤の顧問、参与、調査員、嘱託員及びこれらの者に準ずる者の職（専門的な知識経験又は識見を有する者が就く職であって、当該知識経験又は識見に基づき、助言、調査、診断その他総務省令で定める事務を行うものに限る。）」と規定して要件を厳格化し、同号に該当する職の範囲を具体的に明示。
- ② これらに該当しない以下に例示する職については、施行日以後は会計年度任用職員に移行。

例えば、事務補助職員、保育士、勤務医、看護師、臨床心理士、清掃作業員、消費生活相談員、地域おこし協力隊員、集落支援員、学校の講師、給食調理員、外国語指導助手（ALT）、部活動指導員、図書館職員、公民館長、公民館職員、スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー、警察安全相談員、交番相談員など。

(イ) 臨時の任用の要件厳格化

- ① 臨時の任用は、緊急の場合等、正規の任用手続きを経ないとまのないときに特例的に認められるものであることから、地方公務員法第22条の3第4項において、「人事委員会を置かない地方公共団体においては、任命権者は、地方公共団体の規則で定めるところにより、常時勤務を要する職に欠員を生じた場合において、緊急のとき、又は臨時の職に関するときは、六月を超えない期間で臨時の任用を行うことができる。」と規定し、「常勤職員に欠員を生じた場合」に限定することを追加。
- ② 改正法に基づく臨時の任用職員は、フルタイムで任用され、常勤職員が行うべき業務に従事するとともに、給料、旅費及び手当を支給。

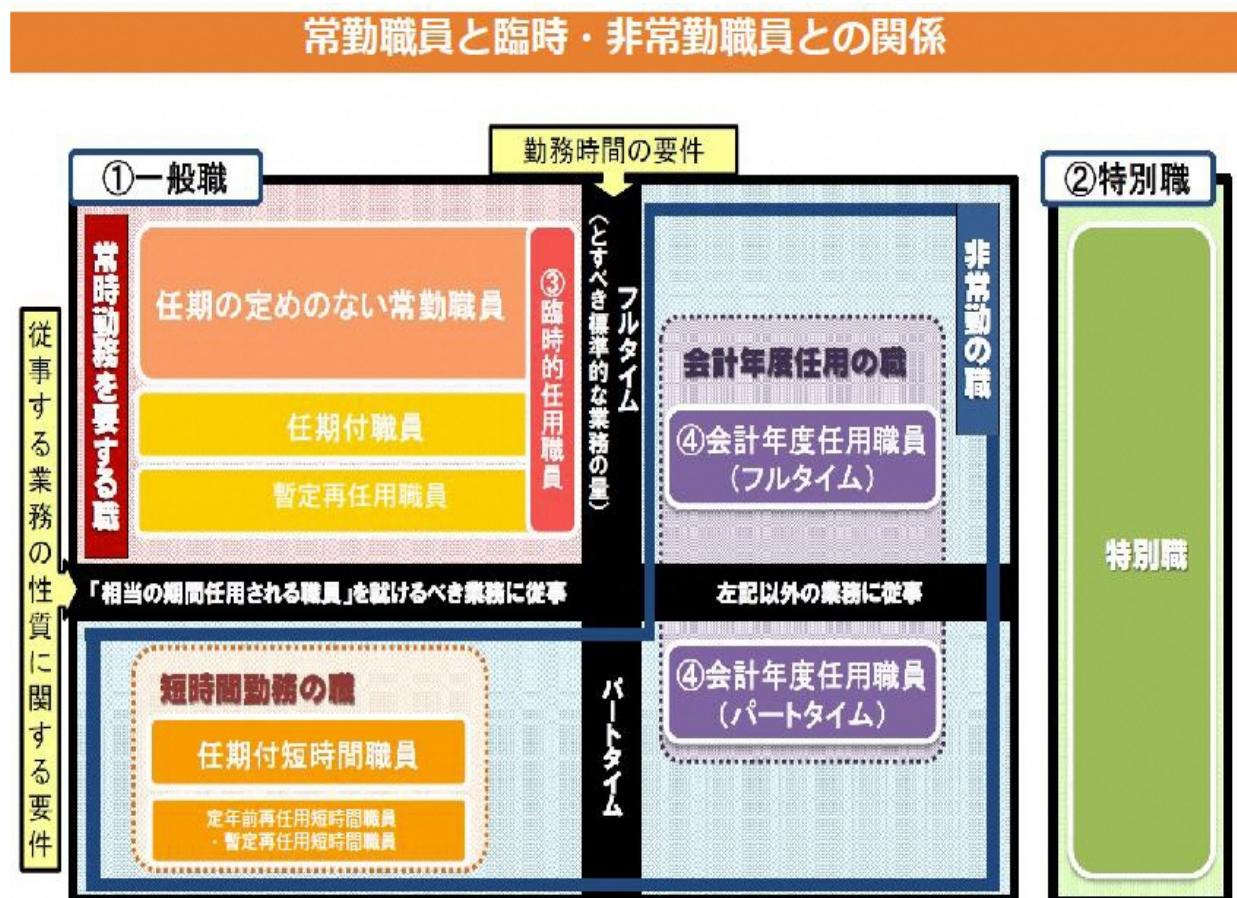
⁶ 総務省ウェブサイト https://www.soumu.go.jp/main_content/000638276.pdf

(ウ) 会計年度任用職員制度

- ① 法律上、一般職の非常勤職員の任用等に関する制度が不明確であることから、一般職の非常勤職員として、「会計年度任用職員」に関する規定を設け（地方公務員法第22条の2）、その採用方法や任期等を明確化。
- ② 会計年度任用職員について、期末手当の支給が可能となるよう、給付に関する規定を整備し、その後、国の非常勤職員の取扱いとの均衡及び適正な処遇の確保の観点から、地方公務員法第22条の2第1項第1号に定めるパートタイムの会計年度任用職員（以下「会計年度パートタイム職員」という。）に対する勤勉手当の支給を可能とする規定を整備。

なお、同第2号に定めるフルタイムの会計年度任用職員（以下「会計年度フルタイム職員」という。）については、地方自治法上、勤勉手当は支給可能とされていたが、総務省からの助言により、「支給しないことを基本」とされていたところ、法改正にあわせ、令和6年度より勤勉手当を支給するよう助言を改定。

ウ 常勤職員と臨時・非常勤職員との関係



注：上記総務省ウェブサイト「会計年度任用職員制度について」5頁より引用。

上記法改正では、上記の図のとおり、一般職と特別職を明確に分けた上で、一般職については、従事する業務の性質と勤務時間により4つに区分し、各区分を担当する職員を明確化した（なお、上記図は、総務省ウェブサイト「会計年度任用職員制度について」5頁より引用したが、監査人らにより、令和3年法律第63号による地方公務員法の改正（定年引上げ等）による再任用職員の廃止（定年前再任用短時間勤務職員及び暫定再任用職員へ移行）を反映させている。）。

エ 施行日

令和2年4月1日。但し、会計年度パートタイム職員に対する勤勉手当の規定については令和6年4月1日。

（2）那覇市の状況

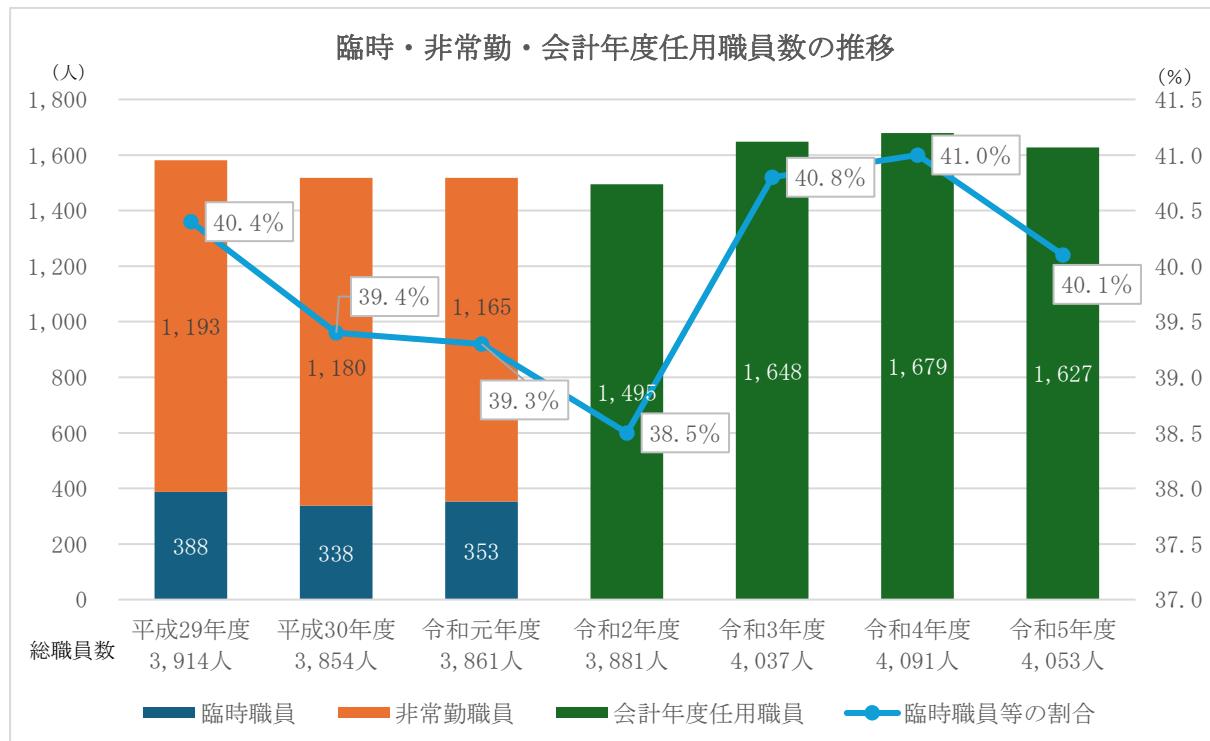
ア 条例の制定

法改正に伴って必要となる条例等については、那覇市でも既に制定されており、主なものは次のとおりである。

- ・那覇市会計年度任用職員の給与等に関する条例
- ・那覇市会計年度任用職員の給与等に関する条例施行規則
- ・那覇市会計年度任用職員の勤務時間、休日及び休暇に関する規則
- ・那覇市会計年度任用職員事務手続要綱 など

イ 会計年度任用職員数の推移（那覇市全体）

那覇市全体における会計年度任用職員数の推移は次のとおりであり、令和3年度以降は1600人を超える職員全体の40%程度を占めている。



注：定員管理方針資料編図28に基づき作成。

ウ 雇用形態別の職員数（市長事務部局）

雇用形態別の職員数をより詳細に把握するため、令和2年度から令和5年度までについて、市長事務部局における各区分別の職員数を確認した。

次のとおり、市長事務部局においては、会計年度任用職員全体で令和5年度までに81名が増加しており、その内訳は、会計年度フルタイム職員が4名減少しているのに対し、会計年度パートタイム職員が85名増加している。

職員区分/年度（各年度4月1日時点）	R2	R3	R4	R5	R2 比較
任期の定めのない常勤職員	1,637	1,649	1668	1,687	50
会計年度任用職員（フルタイム） (地公法22条の2第1項2号)	54	57	49	50	▲4
会計年度任用職員（パートタイム） (同1号)	919	974	1,004	1,004	85
会計年度任用職員の合計	973	1,031	1,053	1,054	81
任期付職員法に基づく任期付職員 (フルタイム)	3	7	9	6	3
任期付職員法に基づく任期付職員 (パートタイム)	0	0	0	0	0
暫定再任用職員（フルタイム）	32	36	47	62	30
暫定再任用職員（パートタイム）	70	75	70	89	19
定年前再任用短時間勤務職員 (地公法22条の4)	0	0	0	0	0
臨時の任用職員（地公法22条の3）	0	0	0	0	0
特別職非常勤職員 (地公法3条3項3号)	71	71	71	70	▲1
合計	2,786	2,869	2,918	2,968	182

注：人事課より提供。

エ 会計年度パートタイム職員の所定勤務時間数

市長事務部局の令和5年度会計年度パートタイム職員（1004名）の所定勤務時間数は次のとおりである（令和5年4月1日時点）。

所定勤務時間数	人数	備考
週30時間～35時間	910	週30時間：703名（最も多い） 週35時間：195名
週20時間～29時間	43	
週10時間～19時間	44	
週1時間～9時間	7	

注：人事課より提供。

オ 期末手当及び勤勉手当

市長事務部局に属する会計年度任用職員の期末手当及び勤勉手当の年度別の支給実績（金額）は次のとおりである。

なお、勤勉手当については、令和6年度から支給が開始されており、令和6年6月期における支給額は2億4192万6000円である。

手当	項目/年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
期末手当	有無	有	有	有	有
	予算総（円）	314,648,682	461,133,344	426,295,946	418,207,006
	決算総（円）	292,238,393	223,402,582	394,526,381	398,078,306
勤勉手当	有無	無	無	無	無
	予算総額	—	—	—	—
	決算総額	—	—	—	—

注：人事課より提供。

(3) 検討

ア 特別職非常勤職員の適正化

既述のとおり、上記法改正では、地方公務員法第3条第3項第3号に定める特別職非常勤職員の任用要件が厳格化された。

この点、那覇市（市長事務部局）では、令和5年度の特別職非常勤職員（合計70名）の職種は、身体障害者手帳交付認定嘱託医（9名）、福祉手当認定審査医師（7名）、福祉事務所嘱託医（3名）、医療機関個別指導等嘱託医（1名）、学校医（12名）学校歯科医（18名）、学校薬剤師（17名）、保育所型認定こども園嘱託医（1名）、こども発達支援センター嘱託医（4名）ということであり（なお、2名は職務兼任）、改正法に則った対応がなされている。

イ 会計年度パートタイム職員の適切な勤務時間の設定等

(ア) 適切な勤務時間の設定

会計年度任用職員制度の適正な運用について、総務省より、「会計年度任用職員の勤務時間については、その職務の内容や標準的な職務の量に応じた適切な勤務時間を設定することが必要であり、例えば、フルタイム勤務とすべき標準的な職務の量がある職について、パートタイム会計年度任用職員として位置づけること自体を目的として、勤務時間をフルタイムよりわずかに短く設定することは適切ではない」との指摘がなされている（令和4年1月20日総務省自治行政局公務員部長「会計年度任用職員制度の適正な運用等について（通知）」2頁）。

同通知は、1週間当たりの勤務時間が37時間30分以上（フルタイムより1日15分、1週間で1時間15分短い）の場合を例に挙げて、フルタイムよりわずかに短い勤務時間を設定することについては、財政上の制約を理由として行うことは改正法の趣旨に沿わないことから、一般的に理解を得られる相当の合理的な理由があるのか改めて検証の上、慎重に判断する必要があると指摘しているが⁷、総務省の調査の対象自体は、1週間当たりの勤務時間が35時間以上（週5日勤務で1日7時間相当）とされているところである。

この点、那覇市では、上記のとおり、週35時間勤務の会計年度パートタイム職員が195名いるということであるから、具体的な職務の内容や時間外勤務の有無など勤務の実態を把握した上で、その職務の内容や標準的な職務の量に応じた適切な勤務時間が設定されているかを検証し、必要に応じ、フルタイムでの任用を検討されたい。

(イ) 「空白期間」について

上記通知では、「会計年度任用職員の任期の設定について、退職手当や社会保険料等を負担しないようにするため、再度の任用の際、新たな任期と前の任期との間に一定の期間（いわゆる「空白期間」）を設けることは適切ではない」と指摘されている。

この点、那覇市では、会計年度任用職員の任期の設定について、「空白期間」を設けることはしていないということであり、適正な対応がなされている。

ウ 会計年度任用職員数の管理

(ア) 上記で見たとおり、会計年度任用職員（市長事務部局においては特に会計年度パートタイム職員）の職員数が増加しており、職員全体の約40%を占めている状況にある。

増加の理由について那覇市にヒアリングしたところ、令和2年度及び3年度については、新型コロナウイルス感染症の流行による民間企業の雇用情勢の悪化に伴い、失業者を対象とした緊急雇用対策を実施して臨時的に雇用したことが挙げられ、令和4年度については、そのときに臨時的雇用となった職員の一部を再任用して継続したことが挙げられるということであった。また、上記のとおり、育休取得者等が増加しており、その代替職員としての採用増が要因と考えられるということであった。

(イ) 那覇市では、上述したとおり、中長期的な視点でより効率的・効果的な組織体制を構築するため、定員管理方針を策定しているが、会計年度任用職員が全体の約40%を占めている状況であるにもかかわらず、定員管理の対象に会計年度任用職員が含まれていない。

⁷ 総務省ウェブサイト https://www.soumu.go.jp/main_content/000853453.pdf

これは、条例定数の対象が常勤職員を対象としており（地方自治法第172条第3項）、総務省が毎年実施している定員管理調査の対象も常勤職員が対象とされていることに起因するものと考えられるが、那覇市における会計年度任用職員の増加の状況、及び、その状況をふまえて組織体制を構築する必要性があることをふまえると、常勤職員のみを対象とした定員管理の方法では不十分である。

那覇市の定員管理方針では、定員管理の「基本的な考え方」として、会計年度任用職員を含めた多様な任用制度を活用し、組織において適正と考えられる職員構成により効果的な行政運営に努めることや、会計年度任用職員について原則として新たな設置は行わないものの、産休・育休取得者等の代替職員として確保に努めることが記載されている。

しかし、会計年度任用職員を含めた多様な任用制度に基づく職員が定員管理の対象とされていないことから、那覇市として、それらの職員を含めた職員全体の構成をどのように考え、効率的・効果的な行政運営のためにどのように組織体制を最適化していくのかが見えない状態である。

(ウ) この点、監査人らと同様の問題意識から、会計年度任用職員等を定員管理の対象としている自治体も存在する。

① 例えば、高松市の「第2次高松市職員の定員管理計画」（令和4年3月）では、定員管理計画の対象となる職員について、次のように述べた上で、会計年度任用職員についても数値目標を設定している。⁸

「一方、これまでの計画においては、会計年度任用職員（旧制度における非常勤嘱託職員、臨時的任用職員を含む）は計画対象外としてきたが、会計年度任用職員制度の開始により、会計年度任用職員も一般職の公務員として、正規職員と合わせてその職務内容や人員数を管理していく必要があることから、本計画の対象とする。」

なお、勤務時間が短時間である職員については、人員数の変動が大きいことから、本計画では、任期が1年、給与形態が月額払いであり、かつ週の勤務時間が20時間以上である職員を対象とする。

また、令和5年4月1日から、地方公務員法等の改正により定年が順次延長されていく中、現在の定年年齢を越えた職員の働き方について、定年が延長された正規職員、定年前再任用短時間職員、暫定再任用職員と様々な形態が選択できることとなる。これらについて、全体として必要な人員

⁸ 高松市ウェブサイト

<https://www.city.takamatsu.kagawa.jp/smph/kurashi/shinotorikumi/keikaku/sonota/teiin.html>

数を管理していく必要があることから、再任用職員（定年前再任用短時間職員、暫定再任用職員を含む）についても、本計画の対象とするものである。」

② また、富士市の「富士市職員配置適正化計画（令和4年度～令和8年度）」では、「定員適正化計画（平成28年度～令和2年度）まで対象外としてきた定数外職員について、職員数と人件費が増加しています。そのため、定数職員のみを管理していく手法を見直す必要があります。」とした上で、職員配置適正化の基本方針として、「上記の課題を解決するため、計画の管理対象（主指標）を職員数から「正規職員、会計年度任用職員（定数・定数外）を含めた総人件費」に替え、その確実な抑制を図っていくことを基本方針とします。」と定めている。⁹

③ 松江市の「松江市定員管理計画（令和6年度～令和10年度）」では、会計年度任用職員の配置状況として、会計年度任用職員の職員数の推移を記載した上で、会計年度任用職員も定員管理計画の対象とする旨明記し、会計年度任用職員の定員計画を、フルタイムとパートタイムに分けて定めている。¹⁰

また、会計年度任用職員の職務の性格をふまえて、「会計年度任用職員は、1か月、2か月など、繁忙期のみ短期間で雇用する場合や、12か月継続して雇用する場合もあるため、単純に人数で総数を表すことが難しくなっています。このため、人月という考え方で表示しています。例えば、2人の職員を5か月雇用すると10人月となります。」として、定員管理の方法を工夫している。

(エ) このように、会計年度任用職員等を定員管理計画の対象としている自治体も存在するところであるから、那覇市においてもこれらの自治体を参考にして、会計年度任用職員等も含めて定員管理を行い、組織全体としての最適化を図ることが重要である。

那覇市においては、令和6年度に令和11年度までの定員管理方針を策定したばかりではあるが、定員の進捗管理や方針の見直しの場面において、会計年度任用職員等を含めた定員管理について検討されたい。

なお、那覇市においても、会計年度任用職員の定数（椅子の数）は企画調整課において台帳管理しているということではあるが、その定数設定の考え方を含めて定員管理方針において明確にすることを求めるものである。

⁹ 富士市ウェブサイト

<https://www.city.fuji.shizuoka.jp/shisei/c0701/rn2ola000000nw0p.html>

¹⁰ 松江市ウェブサイト

https://www.city.matsue.lg.jp/material/files/group/8/teiinkanrikeikaku_r6-r10.pdf

エ 会計年度任用職員の待遇等

(ア) 既述のとおり、那覇市においても、会計年度任用職員に対し、令和2年度から期末手当が支給されている。

会計年度任用職員に対する期末手当の支給は、基準日時点（5月31日及び11月30日）での任期が6か月以上あり、週の勤務時間が15.5時間以上である職員を対象とした上で、支給月数は常勤職員と同様の月数としており、法改正の趣旨に則り適正に対応されている。

(イ) また、勤勉手当についても、改正法に基づき、令和6年度から支給されており、その支給対象は、上記の期末手当と同様となっている。また、支給月数についても、常勤職員と区別する理由はないとして、同様の月数を適用しており、この点も適正に対応されている。

(ウ) もっとも、那覇市では、会計年度任用職員に対する勤勉手当の支給に関し、人事評価が適正に活用されていない。

那覇市でも、会計年度任用職員に対する人事評価自体は実施されているものの、会計年度任用職員の勤勉手当の支給に関しては、人事評価が活用されていないものである。

この点、会計年度任用職員に対する勤勉手当の支給にあたっての基本的な考え方として、総務省より、「会計年度任用職員に対する勤勉手当の支給にあたっての期間率や成績率の取扱い等、具体的な支給方法については、常勤職員の取扱いとの権衡を踏まえて定める必要があり、成績率については、人事評価の結果を適切に反映する必要がある」と指摘されているところである（令和5年6月9日「地方自治法の一部を改正する法律（会計年度任用職員に対する勤勉手当の支給関係）の運用について（通知）」）。¹¹

総務省より令和6年12月26日付でなされた直近の通知においても、「今年度調査の結果によれば、会計年度任用職員に対する勤勉手当の支給にあたり、成績率に人事評価の結果を適切に反映していない団体もあったところです。

人事評価については、地方公務員法上、任期の長短にかかわらず、あるいは、フルタイムかパートタイムかにかかわらず、会計年度任用職員も含めたすべての職員が対象であり、職員の勤務について、定期的に人事評価を行わなければならぬものとされています。その結果の活用については、勤勉手当の支給において、常勤職員と同様に、人事評価の結果を適切に反映する必要があります。」と指摘されているところである（令和6年12月26日「地方公共団体における人事評価結果の活用について」）。¹²

¹¹ 総務省ウェブサイト https://www.soumu.go.jp/main_content/000919615.pdf

¹² 総務省ウェブサイト https://www.soumu.go.jp/main_content/000984912.pdf

(エ) 地方公共団体における人事評価については、「任命権者は、人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用するものとする」(地方公務員法第23条第2項)と定められ、「人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない」(同法第23条の3)こととされている。

那覇市では、現在、勤勉手当の支給に関して人事評価を活用することについて労働組合と調整中のことであり、人事評価結果をどのような方法で勤勉手当の成績率に反映させるか等(上位成績者に対して〇%成績率を上げる等)について、調整しているとのことであるが、人事評価の結果を活用せずに勤勉手当を支給している現在の状態は、地方公務員法の趣旨に反するものであると考えられる。

したがって、会計年度任用職員についても、勤勉手当を支給するにあたっては、適切に人事評価を実施した上で、人事評価の結果を活用して勤勉手当を支給するべきである。

(オ) ところで、会計年度任用職員の待遇に關し、那覇市は、令和5年度の給与引上げの際に、当初、会計年度任用職員の給与の引上げ分を遡及して支給することは給与システムの関係上困難であるとの姿勢を示していたが、その後、遡及して支給する方針を表明した。¹³

これに関する経緯を担当者に確認したところ、当初は給与システム上の算出ができず、手計算によらざるを得ないため、年度内の遡及支給は困難であると考えていたが、その後、年度を超えた支給も可能であるとの確認がとれ、かつ、システム会社との調整により、システム上のデータ利用が可能となったことから、最終的には、遡及して支給する方針に至ったということである。

この点については、結果として、適切な対応がなされたものと評価できるが、「常勤職員の給与が改定された場合における会計年度任用職員の給与については、改定の実施時期を含め、常勤職員の給与の改定に係る取扱いに準じて改定することを基本とし、適切に対処すること。」と指摘されているところであるから(令和5年12月27日「会計年度任用職員制度の適正な運用等について(通知)」)¹⁴、那覇市に対しては、引き続き、適正な対応を求めるものである。

オ 再度の任用の上限回数

(ア) 令和6年6月、国の期間業務職員について、公募によらず従前の勤務実績に基づく能力の実証により再度の任用を行うことができるのは、同一の者について連続2回を限度とするよう努めるものとするという取扱いが廃止された。

¹³ 琉球新報ウェブサイト令和6年1月27日記事参照

<https://ryukyushimpo.jp/news/national/entry-2740488.html>

¹⁴ 総務省ウェブサイト https://www.soumu.go.jp/main_content/000920648.pdf

そして、これに伴い、会計年度任用職員制度の事務処理マニュアルも、「国の取扱いは例示として示していたものであり、具体的な取扱いについては、各地方公共団体において、平等取扱いの原則及び成績主義を踏まえ、地域の実情等に応じつつ、適切に対応されたい。」と改正された（令和6年6月28日「会計年度任用職員制度の導入等に向けた事務処理マニュアル（第2版）の改正について」別紙1及び2）。¹⁵

(1) この点、那覇市では、那覇市職員の任免に関する規則第9条第4項により、公募によらない採用（再度の任用）においては、原則として2回を上限とする旨規定されているところである（但し、特定の資格又は免許を必要とする職等の場合には4回を上限とすることができる。）。

現在、那覇市においても、当該規定は廃止の方向で検討中とのことであるが、会計年度任用職員の採用については、募集をかけても申込者が集まらない課題があるということであり（定員管理方針資料編18頁）、現在の職員を能力の実証に基づき再任用する必要性があるといえることから、再度の任用の上限回数規定は廃止するべきである。

(4) 結論

【指摘】

〔人事課〕

- ① 会計年度任用職員に対して勤勉手当を支給するにあたっては、適切に人事評価を実施した上で、人事評価の結果を活用するべきである。
- ② 那覇市職員の任免に関する規則第9条第4項において、公募によらない採用（再度の任用）について、原則として2回を上限とする旨規定されているが、この再度の任用の上限回数規定は廃止するべきである。

【意見】

〔全部署〕

- ① 週35時間勤務以上の会計年度パートタイム職員について、具体的な職務の内容や時間外勤務の有無など勤務の実態を把握した上で、その職務の内容や標準的な職務の量に応じた適切な勤務時間が設定されているかを検証し、必要に応じ、フルタイムでの任用を検討されたい。

〔企画調整課〕

- ② 那覇市においては、令和6年度に令和11年度までの定員管理方針を策定したばかりではあるが、定員の進捗管理や方針の見直しの場面において、会計年度任用職員等を含めた定員管理について検討されたい。

¹⁵ 総務省ウェブサイト

https://www.soumu.go.jp/main_content/000955781.pdf

2 定年引上げ等

(1) 概要¹⁶

ア 趣旨

少子高齢化が進み、生産年齢人口が減少する状況において、複雑高度化する行政課題への的確な対応などの観点から、能力と意欲のある高齢期の職員を最大限活用しつつ、次の世代にその知識、技術、経験などを継承していくことが必要とされている。

国家公務員について、定年が段階的に引き上げられるとともに、組織全体としての活力の維持や高齢期における多様な職業生活設計の支援などを図るため、管理監督職勤務上限年齢による降任及び転任並びに定年前再任用短時間勤務の制度が設けられた。

地方公務員については、国家公務員の定年を基準としてその定年を条例で定めることとされており（地方公務員法第28条の6第2項）、定年の引上げにあわせて、管理監督職勤務上限年齢制や定年前再任用短時間勤務制の導入など、国家公務員と同様の措置を講じるよう、法改正がなされた（以上につき、令和3年8月31日総務省自治行政局公務員部長通知）。

イ 改正内容

(ア) 定年の引上げ

① 地方公務員法第28条の6第1項は、職員は、定年に達したときは、定年に達した日以後における最初の3月31日までの間において、条例で定める日（定年退職日）に退職すると定め、同第2項において、「前項の定年は、国の職員につき定められている定年を基準として条例で定めるものとする」と定められている。

国家公務員法の改正に伴い、地方公務員の定年についても、国家公務員と同様に、定年60歳を段階的に引き上げて65歳とする旨の定年引上げが実施された（地方公共団体は条例改正で対応）。

② 定年の段階的引上げ（経過措置）により、令和13年度（2031年度）に定年が65歳となり、それまでの間の措置として、改正前の再任用制度は暫定再任用制度として継続された。

③ 医師・歯科医師等で、その職務と責任に特殊性があること又は欠員の補充が困難であることにより、定年を65歳と定めることが実情に即さないと認められるときは、当該職員の定年については、条例で別の定め（特例定年）をすることができるとされた（地方公務員法第28条の6第3項）。

¹⁶ 総務省ウェブサイト https://www.soumu.go.jp/main_content/000768068.pdf

(イ) 定年前再任用短時間勤務制度

- ① 定年引上げにより、65歳までフルタイムで勤務することを原則とする中、60歳以降の職員の多様な働き方のニーズに対応するため、60歳以降に退職した職員について、本人の意向をふまえて、短時間勤務の職で再任用することができる制度が導入された（地方公務員法第22条の4）。
- ② 任期は常勤職員の定年退職日に当たる日までで、職員の身分（非常勤・短時間勤務の職）や給与等は、従前の再任用短時間勤務制度と同様である。

(ウ) 管理監督職勤務上限年齢制

- ① 組織の新陳代謝を確保する観点から、いわゆる「役職定年制」を導入し、条例で定める管理監督職勤務上限年齢に達した管理監督職の職員を管理監督職以外の職に降任又は転任（降給を伴う転任に限る。）させる制度が導入された（地方公務員法第28条の2第1項及び第2項）。

なお、条例で「管理監督職」及び「管理監督職勤務上限年齢」を定めるにあたっては、国及び他の地方公共団体の職員との間に権衡を失しないように適当な考慮が払われなければならないとされており（同法同条第3項）、原則として、「管理監督職」については管理職手当の支給対象となっている職とされ、「管理監督職勤務上限年齢」については60歳とされた。

- ② 職務の遂行上の特別の事情がある場合等（例えば、特別なプロジェクトの継続の必要性がある場合等）は、条例の定めにより、一定期間引き続き当該管理監督職を占める職員に当該管理監督職を占めたまま勤務をさせることができるとされた（特例任用、同法第28条の5）。

(エ) 給料月額7割措置

国家公務員においては、定年引上げに関する人事院の意見の申出（平成30年8月）に基づき、当分の間、職員の俸給月額は、職員が60歳に達した日後の最初の4月1日以後、その者に適用される俸給表の職務の級及び号俸に応じた額に7割を乗じて得た額とすることとされた。

地方公務員の給与については、均衡の原則（地方公務員法第24条第2項）に基づき、国家公務員等の事情を考慮して、条例で定めることとされていることから（同法同条第5項）、各自治体においては、国家公務員の上記取扱いと同様に、職員が60歳に達した日の最初の4月1日以降の給与水準を7割にする旨の条例改正がなされることとなった。

ウ 施行日

令和5年4月1日

(2) 那覇市の状況

ア 条例の制定

法改正に伴って必要となる条例等については、那覇市でも既に制定されており、主なものは次のとおりである。

- ・那覇市職員の定年等に関する条例
- ・那覇市職員の定年等に関する規則
- ・那覇市職員の定年年齢の引上げに伴う関係条例の整備等に関する条例付則第3条第1項の規則で定める情報等を定める規則 など

イ 退職者数の推移（那覇市全体）

平成29年度から令和5年度までの退職者数の推移は、次の図19のとおりであり、これに基づいて令和6年度以降の退職者数を予測したものが図20である（いずれも定員管理方針資料編13頁からそのまま引用）。

令和5年度に60歳となった対象職員50人の内、令和6年度の働き方として、定年（経過措置により61歳）まで常勤職員として継続勤務することを選択した者が29人（58%）で、定年前退職を選択した職員21人の内、法改正により新たに設けられた定年前再任用短時間勤務（地方公務員法第22条の4）を選択した者が11人（22%）、退職者が10人（20%）であった。

《図19 退職者数の推移》

	H29	H30	H31	R2	R3	R4	R5	平均
定年前退職							21	
定年	67	51	47	61	59	57	0	
勧奨	13	10	21	17	20	18	11	15.7
その他	14	25	26	37	27	38	27	27.7
退職者数	94	86	94	115	106	113	59	

令和6年3月31日時点

《図20 退職者数の推移（予測値）》

	S38年生	S39年生	S40年生	S41年生	S42年生	S43年生	S44年生
対象職員数	50人	39人	63人	41人	55人	59人	57人
退職年齢	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	65歳	65歳
	R5	R6（予測）	R7（予測）	R8（予測）	R9（予測）	R10（予測）	R11（予測）
継続勤務（フル）	29	25	41	27	36	38	37
①定年前退職	21	14	22	14	19	21	20
②定年退職	0	29	0	25	0	41	0
③勧奨退職	11	16	16	16	16	16	16
④その他	27	28	28	28	28	28	28
退職者数 (①+②+③+④)	59	87	66	83	63	106	64

令和6年3月31日時点

ウ 再任用職員数の推移（那覇市全体）

再任用職員（上記の法改正後は暫定再任用職員）の人数（フルタイム・パート別）の推移は、次の図21のとおりであり（定員管理方針資料編14頁から引用）、令和2年度以降は毎年100人を超える職員が、再任用職員（暫定再任用職員）として勤務している。

《図 21 年度別再任用職員数の推移》

	H26	H27	H28	H29	H30	H31	R2	R3	R4	R5	R6
継続勤務職員											29
定年前再任用（パート）											11
暫定再任用職員（フル）	0	0	12	5	6	13	32	36	47	62	48
暫定再任用職員（パート）	27	16	11	52	65	65	70	75	70	89	69
再任用職員 合計	27	16	23	57	71	78	102	111	117	151	128

令和6年4月1日時点

(3) 檢討

ア 情報提供と意思確認

上記法改正に伴い、60歳以降の職員の勤務形態等に大きな変更が生じることをふまえ、任命権者は、当分の間、職員が60歳に達する年度の前年度に、60歳以降に適用される任用及び給与に関する措置の内容その他の必要な情報を提供し、60歳以降の勤務の意思を確認するよう努めるものとされている（地方公務員法改正附則第23条）。

那覇市では、那覇市職員の定年等に関する条例の付則第5項に情報の提供及び勤務の意思の確認に関する規定を定め、同規定に基づき、対象職員に対して、上記の情報提供と意思確認を実施し、特段の問題は生じていないことであり、改正法に則った対応がなされているといえる。

イ 定年引上げに伴う定員管理

(ア) 定年引上げに伴う定員管理の取扱いについては、総務省より、留意事項が示されている（令和4年6月24日「地方公務員の定年引上げに伴う定員管理に関する基本的な考え方及び留意事項等について（通知）」）。¹⁷

そこでは、各地方公共団体の職員の年齢構成や退職者数等の見通しをふまえた中長期的な観点からの定員管理が必要であるとした上で、留意事項として、60歳以降の働き方の動向を把握して、定年引上げ期間中の退職者数等の見通しを立てることや、定年前再任用短時間勤務職員について、その職員の担う業務量も勘案した上で常勤職員の定員を検討することが基本となることから、定

¹⁷ 総務省ウェブサイト https://www.soumu.go.jp/main_content/000823483.pdf

年前再任用短時間勤務職員の増減についても見通しを立てる必要があること、定年引上げ期間中においても、適正な定員管理であることについて住民等への説明責任を適切に果たす必要があること等が挙げられている。

(イ) 那覇市では、対象となる職員にアンケート調査を実施して、60歳以降の働き方の動向を把握しようとしており、この点では適切な対応がなされているが、退職者数の予測においては、令和5年度に60歳となった職員の実際の選択率に基づいて試算している（上記図20）。

しかし、令和5年度に60歳となった対象職員は50名で、そのうちの29名が継続勤務を選択したのであるから、その選択率は58%（29÷50）になるはずであるが、那覇市ではこれを64.7%と計算した上で、令和6年度以降の人数を試算しているようであり（定員管理方針図20の脚注参照）、継続勤務者の予測人数に誤りが生じている。

また、定年前再任用短時間勤務職員については、「定年前退職」として一括りに計上されており、定年前再任用短時間勤務職員の増減についての見通しは立てられていない。

加えて、定員管理方針の本編では、「定年延長による定年退職年齢の引き上げ」という項目はあるものの、そこでは、「本市においても若年労働者人口が減少する中、60歳を超える職員の能力・経験を活用し、質の高い行政サービスの維持に努めます」と記載されているのみであり（定員管理方針本編8頁）、定年引上げをふまえた那覇市の定員管理の考え方方が市民に適切に説明されているとはいえない。

(ウ) 以上については、細かい指摘であり、人数的にも大きな影響があるとはいえないかも知れない。

しかし、60歳を超えて定年まで継続勤務する職員は条例定数にも含まれるものであり、正確な人数の把握が求められるところである。

また、上記のとおり、総務省通知において、定年前再任用短時間勤務職員の増減についても見通しを立てる必要があること、及び、定年引上げ期間中においても、適正な定員管理であることについて、住民等への説明責任を適切に果たす必要があることが指摘されているところであり、住民等への説明責任を適切に果たす観点から、正確な人数の把握をふまえた定員管理の考え方を適切に示すことが求められているというべきである。

したがって、那覇市においては、令和6年度に令和11年度までの定員管理方針を策定したばかりではあるものの、定員の進捗管理や方針の見直しの場面において、定年引上げをふまえた定員管理について検討されたい。

(4) 結論

【指摘】

[企画調整課]

- ① 60歳を超えた職員で継続勤務を選択する職員の人数予測を修正すべきである（定員管理方針資料編13頁図20）。
- ② 定年前再任用短時間勤務職員の増減についても見通しを立てるべきである。

【意見】

[企画調整課]

那覇市においては、令和6年度に令和11年度までの定員管理方針を策定したばかりではあるが、定員の進捗管理や方針の見直しの場面において、定年引上げをふまえた定員管理について検討されたい。

第3 措置監査

1 はじめに

(1) 措置監査の意義

この第3では平成30年度監査に基づいて那覇市が講じた措置について監査する。

平成30年度監査は、「人件費」という主題に沿って、給料（基本給）、各種手当、時間外手当、退職手当を取り扱ったが、それにとどまらず、「那覇市職員の働き方」という副題のもと、昇給・昇格の問題点や、女性職員の管理職における比率が低いこと、職員の福利厚生に関する厚生会の財務状況についても言及した。また、当時は改正法施行前であったが、会計年度任用職員制度（地方公務員法第22条の2）についても、充実した制度とするために包括外部監査人としての意見を付していた。

この平成30年度監査は、本年度の監査テーマの先行事例として重要であり、また、上で触れたとおり、那覇市職員の労働条件や環境について幅広く取り扱ったものであるから、平成30年度監査に基づいて那覇市が講じた措置の内容や、その後の状況について確認及び再点検を行うことは、那覇市にとって有益である。

それのみならず、那覇市における措置内容のその後を追跡することは、包括外部監査の指摘や意見に対してその場しのぎの対応で終わっていないかを確認する意味もあるから、包括外部監査制度の有効性をさらに強化するものともいえる。

そこで、監査チームは、平成30年度監査の指摘（19件全て）及び意見（50件中24件）に基づく那覇市の措置内容について監査を実施することとした。

また、併せて、包括外部監査の指摘や意見を受けた後の那覇市の所管部署（指摘・意見に対応する部署）の定め方、改善計画の策定、措置内容の作成から処理済み（整理済み）と結論付けるまでの過程についても監査を実施した。

以下では、まず、那覇市における包括外部監査報告への対応を概観してその問題点について触れたあと（第3・2）、監査チームによる監査の結果を報告する（第3・3及び4）。なお、那覇市が公表している外部監査改善措置票では、「実施内容」と表記されているが、法律上は「措置」の用語が用いられているため（地方自治法第252条の38第6項）、ここでは「措置」又は「措置内容」と表記する。

(2) 時間外勤務に関する指摘及び意見の措置監査について

ところで、平成30年度監査の指摘及び意見の中には、職員の時間外勤務時間を取り扱ったものが多くあるが、そのような指摘及び意見に対する措置を監査する場合、時間外勤務の発生原因、所管部署の取組内容の適否、今後時間外勤務の削減に向けて検討すべき（検討した方が良いと監査チームが考える）内容等についてまで言及することが那覇市にとって有益であると考えられる。

本報告書では、この点を「第4 時間外勤務」に譲り、同パートで時間外勤務の発生原因や時間外勤務時間の削減に向けた詳細な検討を行っている。

2 包括外部監査報告に対する那覇市の対応

(1) 外部監査運用委員会

那覇市には、那覇市外部監査運用委員会（以下「運用委員会」という。）という組織が設置されている（那覇市外部監査運用委員会設置要綱第1条）。

運用委員会の所掌事務は、①外部監査人の候補者の選考に関する事項、②外部監査契約の解除に関する事項、③外部監査の評価に関する事項、④外部監査の結果報告に対する措置状況に関する事項、⑤その他、外部監査の運用に関する事項の5項目である（那覇市外部監査運用委員会設置要綱第2条）。

運用委員会は、企画財務部副部長、企画調整課長、総務部副部長、財政課長、市民文化部副部長、福祉部副部長、健康部副部長、まちなみ共創部副部長、生涯学習部副部長から組織され、企画財務部副部長が委員長、企画調整課長が副委員長となる（那覇市外部監査運用委員会設置要綱第3条）。

また、運用委員会は、必要があると認めるときは、関係職員の出席を求め、必要な資料を提出させ、又は意見を聞き、若しくは説明を求めることができる（那覇市外部監査運用委員会設置要綱第5条）。

以上のとおり、運用委員会は、副部長級の職員を主な構成員としており、その所掌事務は「外部監査の結果報告に対する措置状況に関する事項」を含む外部監査の全般に及んでいる。また、運用委員会は必要に応じて関係職員に対して資料提出や意見、説明を求める権限も有しており、運用委員会が主導的に調査を行う権限も付されていることから、措置内容の確認も運用委員会の役割といえる。

(2) 包括外部監査報告後の那覇市の対応の流れ

包括外部監査を受けた後の那覇市の対応について企画調整課にヒアリングを行い、次の流れで進むことを確認した。

ア 事務のとりまとめ部署

企画調整課

イ 所管部署の決定

指摘や意見に対する所管部署は、基本的に、包括外部監査報告書内に明記されている部署名、事業名から機械的に決まり（指示事項や意見が記載されている項目に明記されている部署名や事業名から決まる）、事務を取りまとめる企画調整課や運用委員会が所管部署をどこにするかという検討や判断を行っているわけではない。

企画調整課では、上のとおり、包括外部監査報告に明記された部署名や事業名を基に、「I D」、「所管部署」、「貢番号」、「指示事項区分」、「指示事項又は意見の内容」を、外部監査改善措置票（以下、「改善措置票」という。）に転記する。

企画調整課は改善計画票を作成した後、例年6月中旬から7月上旬ころ、各所管部署に対して報告依頼を行う。

ウ 所管部署の対応と改善措置票の提出

所管部署は、改善措置票の「改善の必要性」、「改善計画又は改善が不要な理由」、「実施期限」、「実施日及び措置内容」、「処理区分」の各欄に入力する。

各所管部署では指摘や意見の内容を踏まえ、事業担当者が入力を行い、課内調整後、課長決裁を経て、60日以内に企画調整課に提出する。

エ 改善措置票の提出後の対応

企画調整課は改善措置票の提出を受け、記入漏れ等の形式的な不備の有無を確認する。確認された改善措置票は例年11月から12月に開催する運用委員会において審議される。審議の結果、運用委員会で見直しを要するとされた場合には、企画調整課から所管部署に対して見直し依頼を行う。見直しを求められた所管部署は、依頼から30日以内に改善措置票を再度提出する。

オ 「処理済み」「整備済み」により終了

那覇市は外部監査の指摘や意見に対する措置状況を改善措置票の処理区分欄に記載している。改善措置票の処理区分欄の記載には次の種類がある。

- ・「処理済み」は、措置内容（実施内容）に改善と記載された場合をいう。
- ・「整理済み」は、外部監査人の意見について市の考えが整理できた場合や改善された場合をいう。
- ・「取組中」は、改善取組中や検討結果が出ていない場合をいう。
- ・「一」は、改善の必要性が不要とされる場合をいう。
- ・「未措置」は、改善すべきとされていたものの、取り組んだ結果、対応することが困難となった場合をいう。

(3) 検討

ア 指摘や意見に対処すべき所管部署の選定について

包括外部監査が、特定の事業を監査対象にした場合や特定の部署に対するヒアリング調査等を行っている場合については、特定の事業を所管する部署やヒアリング調査等の対象となった部署に対する指摘や意見である可能性が高いことは否定しない。しかし、特定の事業を監査対象としたとしても、報告書の中で指摘された事項がその事業を担当する部署のみで対応可能なものかどうか、その指摘がその部署に特有の問題か否か（あるいは他の部署にも通用する問題か否か）は、「外部」のものである外部監査人にとって必ず明らかではない。これは特定の部署に対するヒアリングを行い、当該部署に対する指摘や意見が出された場合でも同様である。

外部監査制度を十分に活かすためには、外部監査人の指摘や意見を報告書の形式面のみで判断するのではなく、その指摘や意見が妥当する部署にも広げて対応することが望ましい。

もちろん、外部監査人が明記した対象部署以外にも指摘や意見に対応する部署

を広げることが外部監査人の考え方や監査の方針に抵触することが明らかであればそのような対応は控えるべきである。しかし、そうでないならば、外部監査制度の趣旨をふまえ、那覇市の行政運営を適正化・効率化を推進する観点から、指摘や意見に対処すべき所管部署は報告書の形式面のみで決めるのではなく、各指摘や意見が妥当する部署にも広く対応を求めるべきである。そして、この検討は副部長級の職員によって構成され、「外部監査の結果報告に対する措置状況に関する事項」や「その他、外部監査の運用に関する事項」を所掌する運用委員会において行われるのが適切である。

そこで、運用委員会が指摘や意見に対処すべき所管部署を報告書の形式面だけではなく内容をふまえた上で選定し、対応を求める体制を構築すべきである。

イ 所管部署の改善計画及び措置内容をチェックする機関の必要性

所管部署が作成した改善措置票の提出を受けた後、企画調整課はこれを確認するとしているが、その確認は形式面に限られている。

その後、改善措置票は例年11月から12月にかけて行われる運用委員会で審議される。この審議では、所管部署の作成した改善計画や措置内容が指摘や意見に噛み合っているか、所管部署による「処理済み」「整理済み」との結論が妥当かどうか等改善措置票に記載された内容を確認する。しかし、その確認は不十分と言わざるを得ない。

実際、那覇市は、平成30年度監査の指摘及び意見に対し、全て「処理済み」または「整理済み」としているが、後述のとおり、指摘に対して「処理済み」とするには不十分な状態であるにも関わらず「処理済み」としているものが複数ある。また、指摘や意見と措置内容がかみ合っていないように見受けられるものもあった。不十分な対応にもかかわらず「処理済み」、「整理済み」とすることや、指摘等と措置内容がかみ合っていないことの責任は第一次的には所管部署にあるが、これを見逃した運用委員会の責任も重い。

運用委員会は、外部監査の結果報告に対する措置状況に関する事項やその他の外部監査の運用に関する事項を所掌する機関であるから、その権限と責任を改めて自覚し、外部監査制度の趣旨を全うするために、また、外部監査に協力した職員や運用委員会を担っている自身の負担を無駄にしないためにも、所管部署の提出内容（改善措置票に記載された内容）が妥当かどうか、措置内容が実践されているか否か、処理済み（改善されたもの）として良いか否かの確認を行うようにすべきである。

ウ 継続的なチェックの必要性

本年度の監査では、指摘や意見について「処理済み」、「整理済み」とされたもの（改善措置票の処理区分欄に「処理済み」、「整理済み」と記載されているもの）について、その後のチェックが行われておらず、措置内容が継続して実践されて

いるか否かが確認できないケースがあった。

そのため、「処理済み」等とされた場合でも、措置内容が実践されているか否か及び指摘や意見の趣旨が実現できているか否かを継続的に確認することが望ましい。

他方で、包括外部監査は毎年行われているため、継続的に措置内容が実践されているか否か等を確認することは負担が大きい。

そこで、措置の内容に照らして継続的にチェックを行うべき事項については、一定の期間毎（例えば5年に1度等）に継続的にチェックする体制を構築すべきである。

エ 処理区分の整理の必要性

上述のとおり、那覇市では、改善措置票の処理区分として、「処理済み」、「整理済み」という用語を使用している。用語の説明文をみると、「処理済み」は指摘への対応のみに限定されていないものの、意見に対して市の考えが整理できた場合や改善がされた場合には「整理済み」としていることから、「処理済み」は指摘への対応のみに使われているようである。

しかし、このように、指摘に対しては「処理済み」、意見に対して「整理済み」と分ける合理性はない。また、「整理済み」は改善された場合のみならず単に市の考えが整理された場合も含んでおり、その記載から改善されたか否かが明瞭ではない。

そこで、指摘か意見かに関わらず次のとおり整理すべきである。

- ① 措置済み：具体的な措置が完了した。
- ② 措置中：具体的な措置を実施中だが、完了に至っていない。
- ③ 検討中：措置の要否及び内容を検討中である。
- ④ 不措置：措置を実施しないことを決定した。
- ⑤ その他

加えて、上記ウで指摘した継続的にチェックすべき事項については、①に「(要継続確認)」と付記すべきである。

なお、現在の那覇市の処理区分との対応関係は次のとおりである。

- ・「処理済み」 → 「措置済み」又は「措置済み（要継続確認）」
- ・「整理済み」 → 「措置済み」又は「その他」
- ・「取組中」 → 「措置中」又は「検討中」
- ・「-」 → 「不措置」
- ・「未措置」 → 「その他」

(4) 結論

【指摘】

〔企画調整課、運用委員会、その他関連部署〕

- ① 運用委員会が指摘や意見に対処すべき所管部署を報告書の形式面だけではなく内容をふまえた上で選定し、対応を求める体制を構築すべきである。
- ② 運用委員会は、所管部署の提出内容（改善措置票に記載された内容）が妥当かどうか、措置内容が実践されているか否か、措置済み（処理済み）として良いか否かの確認を行うようにすべきである。
- ③ 措置の内容に照らして継続的にチェックを行うべき事項については、一定の期間毎（例えば5年に1度等）に継続的にチェックする体制を構築すべきである。
- ④ 指摘か意見かに関わらず、「措置済み」（具体的な措置が完了した。）、「措置中」（具体的な措置を実施中だが、完了に至っていない。）、「検討中」（措置の要否及び内容を検討中である。）、「不措置」（措置を実施しないことを決定した。）、「その他」と整理し、上記③の事項については、「措置済み」に「（要継続確認）」と付記すべきである。

3 平成30年度監査の指摘に対する措置監査

(1) 監査の方法

平成30年度監査の指摘19件全ての措置を監査する。以下、指摘19件について、次の順序で記載している。なお、対象課や所管課の表記は課名のみとしている。

ア 平成30年度監査の指摘

イ 那覇市の改善計画及び措置内容（但し、改善計画が無いものは措置内容のみを記載）

ウ 本年度の調査結果（監査ヒアリング等の調査により確認した内容や措置内容のその後の状況）

エ 検討（監査チームとしての検討内容）

オ 結論（監査チームとして指摘又は意見を付す場合）

(2) 措置監査の結果一覧表

平成30年度監査の指摘19件に対する措置監査の結果は次の表のとおりである。

また、表中の「本年度監査結果」欄の表記の意味は次のとおりであり、19件中、○が11件、×が2件、▲が6件であった。なお、○を付した指摘に関しても、本年度の監査チームとして指摘又は意見を述べている場合がある。

○：措置が講じられており、改善している。

×：措置が講じられていない。

▲：一定の措置が講じられているものの十分とはいえず、平成30年度監査の指摘の趣旨に照らすと改善しているとは評価できない。

	平成30年度監査 の指摘	対象課	平成30年度監査 報告書の頁数	本年度監査結果
①	扶養手当不受給証明書の提出	人事課	64	○
②	勤勉手当にかかる人事評価の活用	人事課	78	○
③	税務手当における徴収又は滞納整理業務の支給の是非	納税課 人事課	85	○
④	市税にかかる換価可処分（預金差押）手当の支給の是非	納税課 人事課	86	▲
⑤	手当申請書の記載	納税課	87	○
⑥	用地交渉手当の申請	道路建設課 人事課	94	○
⑦	時間外勤務（過重労働）への対応	市民税課	117	▲
⑧	時間外勤務（過重労働）への対応	資産税課	119	▲
⑨	時間外勤務（過重労働）への対応	保護管理課	136	▲
⑩	時間外勤務（過重労働）への対応	国民健康保険課	138	▲
⑪	時間外勤務（過重労働）への対応	公園建設課	147	○
⑫	過重労働に至らないための取組	人事課	172	▲
⑬	タイムカードの導入	こども教育 保育課 人事課	178	○
⑭	時間外手当の正確な支給	こども教育 保育課	178	○
⑮	始業時刻前の出勤の時間外	こども教育 保育課	179	○

⑯	正式任用前にボランティアとしての勤務	こども教育保育課	179	○
⑰	基金の活用方法	人事課	292	×
⑱	審判費用の支出	人事課	295	○
⑲	財務監査報告書の作成者	人事課	299	×

(3) 監査結果

① 扶養手当不受給証明書の提出（人事課）

ア 平成30年度監査の指摘

扶養手当不受給証明書提出に関する指摘は次のとおりである。

給与条例第15条第2項に規定する「他に生計の途がなく主としてその職員の扶養を受けている者」には、職員の配偶者、兄弟姉妹等が受ける扶養手当又は民間事業所その他のこれに相当する手当の支給の基礎となっている者は含まれないとされている（那覇市職員の給与に関する規則第17条第1項第1号）。この点についての証明書は、扶養手当不受給証明書が考えられる。しかしながら、配偶者等が扶養親族に該当しない場合であっても、この扶養手当不受給証明書が提出されていない職員が散見された。実際、1年に1度行われる実態調査の際に配布される「通勤・住居・扶養手当実態調査方法」においても、この点の証明書は特に要求されていなかった。条例及び規則に基づいた支給額を決定するために必要となる証明書については、確実に提出を求めるとともに、条例及び規則の要件の確認を徹底する必要がある。（64～65頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の指摘を受けた人事課（上の指摘の所管課）の改善計画と措置内容は次のとおりである。そして、令和2年度の措置内容をもって処理済みとした。

<改善計画>

- ・令和元年度：出生等により新たに扶養親族として認定するための届出があるときは、必要に応じて配偶者の不受給証明書の提出を求めていますが、届出の際に不受給証明書が準備できていないときは、後日に提出してもらうこととしています。不受給証明書の確認を要するときには必ず微取することとし、年1度行う実態調査においてもその確認方法について検討します。
- ・令和2年度：実態調査において、扶養親族に該当していない配偶等からの扶養手当不受給証明書を微取することとしました。

＜措置内容＞

- ・令和元年度：配偶者等からの不受給証明書を収取する方法等について、検討しました。
- ・令和2年度：実態調査において、扶養親族に該当していない配偶者等からの扶養手当不受給証明書を収取しています。

ウ 本年度の調査結果

本年度の監査においては、所管部署である人事課に対するヒアリング等により上の措置内容が令和3年度以後も継続しているか調査を行った。調査の結果、確認できた内容は次のとおりである。

- ・職員は、扶養親族が増減する場合には、その都度、人事課への届出が必要である。この届出については、那覇市の全序的なシステムを利用することができないため、職員は、「扶養親族届」という定型の書式（様式）に記入して根拠資料を添えて文書を提出する。
- ・子がいる職員の配偶者等に給与所得がある場合には、配偶者等が所属している会社等から扶養手当不受給証明書（配偶者等がこの扶養手当を受給していないことを証明するもの）を取得し、これを添付して人事課に提出するよう職員に対して指導している。
- ・那覇市では平成19年度から給与事務について業務委託を行っている。
- ・職員から扶養親族届が提出されると、まずは業務委託業者がその届出に不備がないか（記入事項、添付資料の有無）を確認する。業務委託業者の確認が完了した後、人事課給与グループでも確認する。このように扶養親族届が提出された場合、扶養手当不受給証明書の添付の有無を外部委託業者と人事課給与グループとでダブルチェックしている。
- ・那覇市では、年に一度実態調査を実施している。
- ・職員は、実態調査において、「通勤・住居・扶養手当実態調査表」という定型の書類に必要事項を記入し、提出する。この調査表は、扶養手当について、扶養手当対象者の記入と所得証明書、在学証明書、不受給証明書など必要な書類の添付が必要となっている。
- ・実態調査は、例年6月に職員に対して周知を行い、翌7月中に提出期限を設定している。
- ・職員から実態調査表が提出されると、扶養親族届と同様に、まずは外部委託業者が記入事項や添付委資料の有無を確認する。続いて人事課給与グループでも同様の確認を行う。その後、人事課給与グループ長においても最終確認を行っている。実態調査においては以上のようなトリプルチェックによって、扶養手当不受給証明書の提出漏れがないかを確認している。

エ 検討

平成30年度監査は、扶養手当の支給額決定にあたっては必要な証明書を確実に徴取して手当の支給要件の確認を徹底すべきことを指摘した。そして、扶養手当の支給にあたっては、職員から扶養手当不受給証明書を徴取し、扶養手当の支給を不備がないよう求めていた。

平成30年度監査時点では扶養手当不受給証明書が提出されていない例が散見されていたようだが、現在では、扶養親族届が提出された際、まず給与事務の委託先である業務委託業者において確認をし、続いて給与グループ職員においても扶養家族の有無、扶養手当支給要件該当性の有無、扶養手当支給要件を満たさない場合には不受給証明書の有無、漏れがある場合にはその徴取を行っており、ダブルチェックの仕組みが整えられている。また、令和2年度の措置内容にあるように現在も年に一度の実態調査時に、扶養手当不受給証明書の有無が確認されており、ここでもまずは業務委託業者によって、次に給与グループ職員によって確認がされている。そして、最後には給与グループ長が承認の際に確認を行うことになっており、トリプルチェックの仕組みとなっている。

以上のとおり、平成30年度監査の指摘に対して措置が講じられていることが確認できた。今後も、扶養手当不受給証明書の徴取を確実に図る仕組みを継続すべきである。

現在、那覇市では各種システムの導入による業務効率化が図られているところ、今後は、そのようなシステムを活用して扶養手当不受給証明書の提出の有無の確認、添付がない場合の提出の通知などを、機械的に漏れがなく確認できるような仕組みが構築できないか検討することが望ましい。

オ 結論

【意見】

〔人事課、情報政策課、その他関連部署〕

今後、扶養手当不受給証明書の徴取（手当支給要件該当性及び必要な証明書の提出）について、システムを活用して、機械的に漏れなく確認できるような仕組みが構築できないか検討されたい。

② 勤勉手当に係る人事評価の活用（人事課）

ア 平成30年度監査の指摘

勤勉手当にかかる人事評価の活用に関する指摘は次のとおりである。

勤勉手当は、民間における賞与等の特別給との均衡上支給されるものであり、考課査定分に相当するものとされている。以上を踏まえ、給与条例においても、勤勉手当は人事評価の結果及び勤務の状況に応じて支給されると規定されている（給与条例第

26条の4第1項)。しかし、実際の運用は、勤務の状況については、期間率に応じて支給額が計算されているものの、人事評価の結果については、活用されておらず、上述のとおり、定率で計算されている。勤勉手当の成績率を定率とすることは、給与条例第26条の4の第1項の趣旨に反し、ひいては、地方自治法第204条の2の給与条例主義に違反する可能性も否定できないと考えられる。・・・(中略)・・・実際、沖縄県においては、勤勉手当の支給額の決定について、人事評価が活用されている。那覇市においても、勤勉手当の支給額の決定について、人事評価を活用すべきである。なお、この点については、平成31年6月から活用予定とのことであるが、形式的に評価区分に応じた成績率を決定できるシステムに改めるだけでなく、実際にも各評価区分に応じた成績率に基づき計算された勤勉手当が支給される実績が積み重ねられることが望ましい。

(78～79頁)

イ 措置内容

上の指摘を受けた人事課の措置内容は次のとおりであり、これをもって処理済みとした。

＜措置内容＞

平成29年度から新人事評価制度導入に伴い令和元年度の勤勉手当から人事評価結果の活用を始めており、実績を重ねながら今後も活用方法や基準について検証を行っていきます。

ウ 本年度の調査結果

上の指摘について、所管部署である人事課に対してヒアリング等の調査を行った。調査の結果、確認できた内容は次のとおりである。

- ・那覇市では平成29年度に人事評価制度を導入しており、平成30年度においても同制度による人事評価を行っていた。
- ・那覇市では人事評価制度導入当初から、同制度に基づく人事評価を勤勉手当の支給の際に活用することとなっていた。
- ・対象となる職員は、人事評価制度によって2年連続で成績上位となった者及び成績下位となった者である。このことは「那覇市職員の給与に関する運用」において定めている。平成30年度監査が指摘の中で「平成31年6月から活用予定」としたのは、この運用（2年連続の成績評価を踏まえること）を前提としたものと思われる。
- ・人事評価制度と上記運用に基づき手当が増額となった例は、これまでに10例ある。なお、減額された例はない。
- ・同人事評価制度は、勤勉手当の支給額算定にあたっての成績率に係るものとして活用している。職員の昇給や昇格にあたっては、参考とするにとどまり、定まった方法によって活用しているわけではない。

・那覇市では、今般、平成29年度より導入した現行の人事評価制度の改定を予定しており、改定後の新しい人事評価制度は令和7年度から導入予定である。この新しい人事評価制度の運用や活用方法については導入後の状況をふまえて検討していく予定である。

エ 検討

平成30年度監査は、上述のとおり、勤勉手当の支給額の決定について、人事評価を活用すべきであると指摘した。これに対して、那覇市では上記運用のもと職員の人事評価制度を活用し、これによって実際に手当を増額支給した事例もある。この点で平成30年度監査での指摘を踏まえ、適切に対処しているといえる。

また、那覇市では平成30年度監査以降も人事評価制度について継続して検証がなされており、令和7年度から新しい人事評価制度を導入する予定とのことであった。このような検証作業を行う点は良いことであるため、今後も継続されるべきである。

もっとも、平成30年度監査のこの指摘は、人事評価を勤勉手当の支給額に反映させることを求めた点にあったと思われる。そのことを踏まえると、成績上位者及び下位者に限定するのではなく、全職員に対し、各人の人事評価に応じた勤勉手当が支給されることが望ましい。現行の人事評価制度の運用方法（2年連続で成績上位者または下位者となった者を対象とする運用）は、事務作業量等との均衡を考慮した結果選択された可能性もあり、その結論が不当とはいえない。そこで、今後も、職員各人の人事評価に応じた成績率（評価区分）の細やかな設定とその成績率を勤勉手当の支給額へ適切に反映させるような人事評価制度の策定や運用に向けて検討されることが望ましい。

オ 結論

【意見】

〔人事課、その他関連部署〕

職員各人の人事評価に応じた成績率（評価区分）の細やかな設定とその成績率を勤勉手当の支給額へ適切に反映させるような人事評価制度の策定と運用に向けた検討をされたい。

③ 税務手当における徴収又は滞納整理業務の支給の是非（納税課、人事課）

ア 平成30年度監査の指摘

税務手当における徴収又は滞納業務の支給の是非に関する指摘は次のとおりである。

当該手当に係る業務は納税課での通常のルーティン業務を行えば支給されるものである（半日以上出勤すると手当の支給の対象となる。）。特殊勤務手当は、著しく危険、不快、不健康又は困難な勤務その他の著しく特殊な勤務で給与上特別な考慮を必要とし、かつ、その特殊性を給料で考慮することが適当でないと認められるものに支給されるべき性質のものである（那覇市職員の給与に関する条例第20条）が、納税課の通常のルーティン業務がこのような特殊勤務手当の趣旨に沿っているとは考え難い。・・・（中略）・・・仮に通常のルーティン業務の中に市税の滞納による差押のような業務量や精神的負担が大きい業務が含まれているのならば当該業務を別個に把握して、当該業務に対して特殊勤務手当を支給すればよく、納税課の通常のルーティン業務全体に対して特殊勤務手当を支給する必要性はないと思慮する。再度、市税の徴収または滞納整理の業務について本当に特殊勤務手当の支給が必要なものなのかを再考する必要がある。（85～86頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の指摘を受けた納税課及び人事課（所管課）の改善計画と措置内容は次のとおりである。両課は令和3年度にこの指摘を処理済みとした。

＜改善計画＞

納税課

令和元年度：税務手当については、過去の経緯や国や他の自治体の状況等を踏まえて、人事課との調整を検討して行きたいと思います。

令和2年度：県や他の自治体においても、滞納整理業務にかかる税務手当を踏まえた給与体系がなされていることから、その内容を踏まえて人事課と検討していきたいと思います。

人事課

令和元年度：税務手当については、平成20年度において賦課調査及び外勤に係るものとの廃止がされており、一定の整理がなされたところであります。税務手当における徴収又は滞納整理業務の支給については、職務の特殊性に鑑み一般の行政職員より有利な棒給格差を織り込んだ国の税務職棒給表の措置を踏まえて税務手当として反映されているところであります。今後は県や他の自治体における税務手当や税務職給料表による措置状況等を踏まえて、特殊勤務手当の性質に合致する方向で整理を検討していきたいと思います。

令和2年度：県や他の自治体においても税務手当の措置がなされていることから、その支給に関してさらに具体的な確認を行い、その内容を踏まえて主管課と調整し検討します。

＜措置内容＞

納税課

令和元年度：県や県内各市の税務手当に関する規定について、人事課と調査・確認を行い、次年度に向けて方向性を確認しました

令和2年度：日常業務について、業務内容の再確認や業務の洗出しを行い、県や県内各市の状況を踏まえ人事課と調整した結果、特殊勤務手当の支給は適切であると考えております。

人事課

令和元年度：県や県内各市の税務手当に関する規定について確認し、納税課と調整を行いました。

令和2年度：特殊勤務手当として税務手当が措置されていることに関し、過去における国の通知等を確認しました。地方公務員に適用される給料表の種類については「地方公務員の給与制度等の改正について」（昭和32年6月1日自己公発第51号）において基準が示されています。その中で、国の「税務職給料表」は原則として用いないものとされており、特別な給料表を用いない場合に必要があるときは、給料の調整額や特殊勤務手当等で適宜措置し、給与の均衡を図ることが適当とされています。また、県や県内各市のほとんどにおいても税務手当が特殊勤務手当として措置されていることも踏まえると、勤務実績に応じて税務手当を支給することが適切であると考えます。

ウ 本年度の調査結果

上の指摘について所管部署である納税課、人事課へのヒアリング等の調査を行った。調査の結果、確認できた内容は次のとおりである。

- ・那覇市は、平成30年度監査の指摘後、県内外の自治体（15自治体以上）の税務手当の支給状況等の調査を実施した。
- ・上の調査の結果、当時、県内の複数の自治体において徴収、滞納整理に関する手当が支給されていた。また、県外の複数の自治体における徴収に関する手当の支給も確認できた。
- ・支給方法は、日額で定めている自治体もあれば、月額で定めている自治体もあり、ばらつきがあった。
- ・那覇市は、他自治体の支給状況の調査の結果のほか、国の場合には税務署職員の給与水準が他の公務員に比して通常は若干高いことや、滞納者のクレーム対応や税収のプレッシャーがかかる業務であること、担当職員のモチベーションとなることから、手当の支給は必要と判断した。
- ・上の指摘についての納税課と人事課と調整内容に関する資料がなく、確認できなかった。

エ 検討

平成30年度監査の指摘を受け、納税課は県内外の複数の自治体に対して調査を行った。調査対象となった自治体の選定は、自治体の規模等に照らして適切であった。調査結果は上述のとおり、支給をしているとの回答が複数あったことを確認した。那覇市は手当の支給を継続することとしたが、これは上の調査結果に基づくものであり、平成30年度監査の指摘に対して一応の措置が講じられたものと評価できる。

もっとも、那覇市が調査した当時の資料を確認したところ、単に手当の支給の有無や金額といった形式的な点を他の自治体に確認したにとどまり、支給対象となる業務の内容が同一であるかの確認まではされていなかった（少なくとも、そのような調査がされた事実は確認できなかった。）。

また、当時那覇市が調査した結果では、那覇市と同様に日額支給とする自治体もあったが、これとは異なり月額支給とする自治体があった。支給方法について那覇市が検討をしたのか、検討したとしてどのような検討内容だったかを確認することはできなかった。

さらに、上述のとおり、納税課と人事課との間で行われた調整内容を確認できる記録もなかった。

このように、包括外部監査に対する検討内容がわかる記録が残されていないのは問題である。令和5年度包括外部監査でも指摘したとおり、後日の検証を可能とするために、意思決定過程に係る文書は適切に保存するべきであり、包括外部監査に対する那覇市の検討内容や措置に至る経緯の記録を残しておくべきである。

最後に、当時の調査結果において徴収又は滞納整理の業務に対して手当を支給していない自治体もあった。そのため、支給を当然のものとして今後もこの運用を継続していくことは適切とは言い切れない。これからも手当を適切に支給するために、定期的に他の自治体の実態を調査することを検討されたい。

オ 結論

【指摘】

[納税課、人事課]

包括外部監査に対する那覇市の検討内容や措置に至る経緯の記録を適切に保存するべきである。

【意見】

[納税課、人事課]

手当を適切に支給するために、定期的に他の自治体の実態を調査することを検討されたい。

④ 市税にかかる換価処分（預金差押）手当の支給の是非（納税課、人事課）

ア 平成30年度監査の指摘

市税にかかる換価処分（預金差押）手当の支給の是非に関する指摘は次のとおりである。

市税に係る換価処分は上述したように大きく分けて2種類の業務がある。1つ目が預金・給与口座への入金に伴う換価手続きであり、2つ目が公売による換価手続きである。このうち、預金・給与口座への入金に伴う換価手続きについては預金・給与口座を差し押さえした後に当該口座に入金があれば随時換価手続きを行うことになるが、換価手続きの業務内容が上述したように主に配当計算書の作成という単純な書類作成業務となり、業務の困難性や精神的負担はほとんど認識されない。それにもかからず、平成29年度の市税に係る換価処分に係る手当の支給件数全2,300件のうちそのほとんどが当該預金・給与口座への入金に伴う換価手続きである。これに対して公売による換価手続きは頻度が少ないものの、手続が煩雑になる。以上より市税に係る換価処分の手当のうち、公売に係る換価手続きは引き続き特殊勤務手当の支給対象としつつも、預金・給与口座の入金に伴う換価手続きについては特殊手当の対象から除外するべきである。（86～87頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の指摘を受けた納税課及び人事課（所管課）の改善計画と措置内容は次のとおりである。両課は令和3年度にこの指摘を処理済みとした。

＜改善計画＞

納税課

令和元年度：人事課と調整しながら、特殊勤務手当と合致するものとして整理を検討してきたいと思います。

令和2年度：換価手続きにおける算定方法の見直しを検討する方向で人事課と調整していきたいと思います。

令和3年度：家賃や給与の継続収入について、毎月換価処分をする場合には、その都度納付金額を交渉し行っているため特殊勤務手当の対象となると考えます。ただし、交渉結果によっては、家賃や給料、年金等の継続収入から定額を換価することもあるので、今後は、滞納者と交渉不要で換価処分をした場合は、手当の対象から除外する運用を実施して参ります。

人事課

令和元年度：市税に係る換価処分に対する税務手当については、対象となる業務を限定するなど主管課と調整しながら、特殊勤務手当の性質に合致する方向で整理を検討していきたいと思います。

令和2年度：県や他の自治体における換価処分に対する特殊勤務手当の具体的な取

り扱いについて確認を行い、その内容を踏まえて主管課と調整し、対象業務を見直しすることについて検討します。

令和3年度：預金・給与口座の差押（換価処分）については、納税課の実務内容を踏まえ、特殊勤務の対象とする適切の算定方法を見直すことを検討します。

＜措置内容＞

納税課

令和元年度：県や県内各市の税務手当に関する規定について、人事課と調整・確認を行い、次年度に向けて方向性を確認しました。

令和2年度：継続収入に係る換価手続きについて、書類作成等のほか問合せ対応等も含めて、それぞれの実務内容を精査しました。

令和3年度：令和2年度で精査した業務について、特殊勤務手当の対象になるものと対象外のものを分けて運用方針を取り決め9月支給分より実施していきます。

人事課

令和元年度：県や県内各市の税務手当に関する規定について確認し、納税課と調整を行いました。

令和2年度：納税課が行う換価処分にかかる作業内容を踏まえ、県や他の自治体に確認すべき内容等について調整を行いました。

令和3年度：納税課において、特殊勤務手当の対象とするものを整理して運用方針を決めましたので、適切な算定方法になるものと考えています。

ウ 本年度の調査結果

上の指摘について所管部署である納税課、人事課へのヒアリング等の調査を行った。調査の結果、確認できた内容は次のとおりである。

- ・換価処分に係る業務について、第三債務者や滞納者との交渉があるため差押同様特殊勤務手当の支給対象と考えた。ただし、定額取立については、2回目以降の交渉はほとんどないことを踏まえて整理し、手当の支給対象外とする運用方針とした。
- ・那覇市は「那覇市職員の給与に関する運用」を作成しているが、上記「運用方針」は「那覇市職員の給与に関する運用」に明記されていない。
- ・「運用方針」は、納税課職員が手当を申請する際に使用する定型書式に留意事項として記載されている。
- ・手当を申請する定型書式には、「定額取立の場合は、2回目以降の取立について手当の対象にならないので、誤って申請があれば訂正指示します」との記載がある。
- ・平成30年度監査の指摘から令和3年度に処理済みとされるまでに3年を要した。これは人事課との調整、他の自治体への調査、対象とする業務と対象外の業務を整理するために時間を要したことが理由であった。

エ 検討

那覇市は、平成30年度監査の指摘を受け、預金・給与口座への入金に伴う換価処分についても手当の支給を継続することとした一方で、2回目以降についてはこれを対象外とするとの整理がされている。このように、那覇市では他の自治体への調査及びその調査結果をふまえた検討の結果、運用が変更されており、この点から、平成30年度監査の指摘に対して一定の措置が講じられたと評価し得る。

しかし、変更された「運用方針」は、手当の申請に使われる定型書式に、留意事項として記載されているにとどまっている。那覇市には「那覇市職員の給与に関する運用」が作成されているのであるから、この「運用方針」はこれに明記すべきである。

さらに、那覇市は指摘から措置まで時間を要しすぎているくらいがある。手当の支給は市職員の給与受給額に直接影響するものであるから、これに関する検討は適切かつ速やかに行われるべきである。それにもかかわらず、那覇市では指摘から措置を講ずるまで3年間の期間を要した。その理由として、人事課との調整、他自治体への調査、手当の対象となる業務の整理を挙げている。しかし、人事課との調整や手当となる業務の整理の内容を具体的に示す記録が確認できず、要した期間が適当であったか十分に検証することができない。

そこで、今後は、那覇市の対応についての検証が不可能となる事態を避けるために、改善計画の進捗や他部署との調整、その他包括外部監査への対応について記録を残しておくべきである。

オ 結論

【指摘】

[納税課、人事課]

定額取立の場合の「運用方針」を「那覇市職員の給与に関する運用」に明記すべきである。

⑤ 手当申請書の記載（納税課）

ア 平成30年度監査の指摘

手当申請書の記載に関する指摘は次のとおりである。

税務手当の申請は各担当者よりシステム上で申請することになっている。当該申請は特殊勤務報告書という名称の資料として出力される。システムにて申請する際に作業内容を記載する欄があるが、当該欄が空欄となっている案件がほとんどであり、特殊勤務手当に関連する過去の業務を遡ろうとした場合、申請された特殊手当が何

の業務に紐づいているのか特定することが困難になっている。この点について、2019年1月より作業内容の欄の記載をするように、税務課職員に伝達しているとのことだが、再度、職員に作業内容欄の記載を徹底するように指導し、かつ適切に記載されていることをチェックしていくことが望ましい。(87頁)

イ 改善計画及び措置内容

上の指摘を受けた納税課は以下の改善計画の作成と措置内容をもって令和元年度にこの指摘を処理済みとした。

＜改善計画＞

指導を受け、既に実施しておりますが、改めて徹底するように周知します。

＜措置内容＞

作業内容欄に対象となる業務が分かるよう記載しております。今後は、毎月送付している時間外や手当のリマインドメールを使って、定期的に周知するようにいたします。

ウ 本年度の調査結果

上の指摘について所管部署である納税課へのヒアリング等の調査を行った。調査の結果、確認できた内容は次のとおりである。

- ・現在も納税課収納グループの庶務担当者から各職員に対し、毎月、時間外や特殊勤務手当の作業内容等の記載漏れが無いようリマインドメールを送っている。
- ・納税課では、毎月月末の朝礼においても出勤簿の整理、特殊勤務手当の記載漏れ、時間外勤務の申請漏れが無いよう課長等から口頭で周知している。
- ・令和3年9月以降はエクセルファイルでの管理を課内統一の運用として開始した。グループ長が毎月の締め日に記入漏れが無いかなどを確認している。

エ 検討・結論

納税課では、特殊勤務手当の記載漏れを防止するために毎月定期にリマインドメールで周知、月末の朝礼の際の口頭での周知と、職員に対しての注意喚起と周知を徹底しており、加えて各グループ長において後日申請内容を確認していた。平成30年度監査の指摘に対して、適切に措置が講じられていると評価できる。

納税課では、平成30年度監査の指摘から相当な期間が経過した後とはなっているものの、令和3年9月より、特殊勤務手当の申請をエクセルファイルで行うことと統一し、申請形式のばらつきによる申請の煩雑さや記載確認の困難さを回避していた。

今後もこのような運用や改善を継続し、特殊勤務手当の記載漏れといった事態が生じないように努めてもらいたい。

⑥ 用地交渉手当の申請（道路建設課、人事課）

ア 平成30年度の指摘

用地交渉手当の申請に関する指摘は次のとおりである。

用地取得業務及びこれに伴う損失補償業務については、主に建設管理部の道路建設課及び花とみどり課が所管している。道路建設課及び花とみどり課においては、用地交渉等手当の対象となる「職員の心身に著しい負担を与えると市長が認める」（那覇市職員の特殊勤務手当に関する条例施行規則第4条）業務については、各課長が決裁権限を代行している。これらの点において、道路建設課と花とみどり課において、異なる点はない。しかし、平成29年度の用地交渉等手当の支給実績においては、道路建設課では支給実績がないのに対し、花とみどり課では92件の支給実績がある。具体的には、道路建設課では用地等交渉手当の申請がほとんどない状況であるのに対し、花とみどり課では申請があれば支給を認める運用となっており、著しい不均衡が生じている。これらは、事実上の決裁権者が異なることによって生じた不均衡であると考えられる。そもそも、那覇市職員の特殊勤務手当に関する条例施行規則上は、上述のとおり、市長が決裁することになっており、本来的にこのような不均衡は想定されていないのであって、早急に改善される必要がある。具体的には、用地等交渉手当の申請手続を改めて職員に周知するとともに、市長による支給基準を作成するべきである。（94頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の指摘を受けた道路建設課と人事課は以下の改善計画の作成と措置内容をもって令和元年度にこの指摘を処理済みとした。

＜改善計画＞

道路建設課

用地交渉等の特殊勤務手当の支給基準及び事務決裁について人事課と協議します。なお、当課において平成29年度の用地交渉等手当の支給実績がなかった理由は、那覇市職員の特殊勤務手当に関する条例施行規則第4条の「当該開始の日から1月を経過した日においてなお終了していない一連の交渉業務で職員の心身に著しい負担を与える」事例がなかったことによるものであり、市長による支給基準はなかったものの、同様の手当が存する国の取扱いに沿って判断しており未執行については適切であったと考えています。

人事課

本市においては、給与の支給に関する市長の定めとして「那覇市職員の給与に関する

運用」を定めていますが、この運用に定めるほか、「国家公務員の給与に関する運用等は、これを準用する」として国の基準等を準用しています。今回の指摘を受け、同手当について国の取扱いに沿った具体的な運用基準を定めることとします。

＜措置内容＞

道路建設課

令和元年度に人事課と調整を行い、「将来収用になると見込まれる困難事例の交渉」、「相手の事情により、深夜又は早朝の時間帯となる交渉」や「反社会的な集団や構成員等との交渉」等、国の取扱いに準じた具体的な支給基準運用基準を「那覇市職員の給与に関する運用」に定めました（R 2. 3. 10一部改正）。

人事課

主管課と調整し、同手当について、「将来収用になると見込まれる困難事例の交渉」、「深夜又は早朝の交渉」や「反社会的な集団や構成員等との交渉」等、国の取扱いに準じた具体的な支給基準を「那覇市職員の給与に関する運用」に定めました（R 2. 3. 10一部改正）。

ウ 本年度の調査結果

上の指摘について所管部署である道路建設課、人事課へのヒアリング等の調査を行った。調査の結果、確認できた内容は次のとおりである。

- ・道路建設課では、平成29年度（平成30年度監査の監査対象年度）に用地交渉等手当を支給する事案が無かった。
- ・平成30年度監査の指摘を受け、令和元年度に「用地交渉等の特殊勤務手当の支給基準」について、道路建設課と人事課と調整を行った。
- ・国の取扱いとして、人事院規則9-20（特殊勤務手当）の「特殊勤務手当の運用」（昭和37年6月14日付給実甲第197号人事院事務総長発）を参考にした。
- ・その結果、「那覇市職員の給与に関する運用」で用地交渉等手当の対象業務を明確にした改正を行った。

エ 検討・結論

平成30年度監査は、決裁前に回付される承認者（平成30年度監査の「事実上の決裁者」）が異なることによる支給の不均衡の可能性を指摘するが、上述のとおり、平成29年度は道路建設課において用地交渉手当の支給する事例がなかったに過ぎない。

次に、平成30年度監査が指摘した那覇市の条例関係を確認する。

那覇市職員の特殊勤務手当に関する条例第9条には「用地交渉等手当は、職員が土地区画整理事業又はその他の公共事業に伴う公共用地の取得又は当該事業による損失の補償等に係る交渉の業務のうち困難な業務として規則で定

めるものに従事したときに、従事した日1日につき、200円を支給する。」と定められている。これを受け、那覇市職員の特殊勤務手当に関する条例施行規則)第4条は「条例9条の規則で定めるものは、用地交渉等の業務を開始した日以後継続的に行われ、当該開始の日から1月を経過した日においてなお終了していない一連の交渉業務で職員の心身に著しい負担を与えると市長が認めるものとする。」と定められている。平成30年度監査の指摘は、この条例施行規則の「市長が認めるもの」の基準を策定するよう求めた。

那覇市は平成30年度監査を受け、その翌年度には具体的な支給基準を「那覇市職員の給与に関する運用」に定めた。つまり、職員の心身に著しい負担を与えると「市長が認めるもの」とは、次のいずれかに該当すると所属長が認めるもの、とする。

1. 将来収用と見込まれる困難事例の交渉
2. 相手の事情により、深夜又は早朝(概ね22時から8時30分まで)の時間帯になる交渉
3. 精神疾患者、認知症の者や外国人等の通常のコミュニケーションが難しい相手との交渉
4. 反社会的な集団や構成員等との交渉
5. 権利関係が複雑で確認や整理にかなりの時間を要する交渉
6. 上の1.から5.の他、公証記録当の内容により所属長が困難ケースと判断した交渉

那覇市が列記した内容に不合理なものは見らない。那覇市は、平成30年度監査の上の指摘に対して、適切に措置を講じたと評価できる。

今後も支給基準の定期点検を怠らず、適切な基準の設定と支給に努めることが望まれる。

⑦ 時間外勤務（過重労働）への対応（市民税課）

ア 平成30年度の指摘

時間外勤務（過重労働）への対応に関する市民税課への指摘は次のとおりである。

市長部局の中で課別に見た職員一人あたりの時間外勤務時間が比較的多い課である。しかも、前述のとおり年間500時間を超える時間外勤務の職員が2名いる。うち1名は4月106時間、5月87時間、2月110時間、3月109時間となっている。年度をまたいだ時間数は確認していないが、2月～5月まで4か月連続で100時間を超える可能性もある。かかる勤務状況は過労死ラインを超えているレベルである。職員が1名減員となったことも影響しているかもしれないが（増員要望を出

しているとのこと）、職員の勤務状況管理を怠っているともいえるレベルである。時間外勤務の削減に取り組まなければならない。（117頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の指摘を受けた市民税課の改善計画と措置内容は次のとおりである。同課は令和3年度にこの指摘を処理済みとした。

＜改善計画＞

令和元年度：当課の主な事務である賦課業務は、2月から6月末までが年間を通して、業務過多となります。なかでも、ご指摘いただいた個人市県民税の賦課については、申告受付（2月中旬～3月中旬）並びに納税通知書発送（5月～6月中旬）と定められた期間で大量の事務を処理する必要があることが、過重労働の背景にあります。改善策としては、これまで平成30年度より、封入封緘業務の委託をはじめ、本年度においては、専門職員1名の増員並びに専門職ポストの増設を行い組織力の強化を図ったところです。今後の改善策としましては、主に次の2点です。1. 特定個人に負荷がかからないよう専門職の位置づけ、役割を明確化するとともに職員全体のスキル向上に向けたマネジメントを10月末までに図ります。2. 負担軽減に向け、RPA導入、外部委託等の事務効率化を年度内で整理・検討します。

令和2年度：個人市県民税の賦課業務について、繁忙期における時間外勤務削減に向け職員の増員要求を含め、人員配置の見直しを図ります。RPAについてはA1-O-CRの検証も含め、導入拡大を検討し、更なる負担軽減を図っていきます。

令和3年度：令和3年から増員要求にて認められた会計年度職員1名及び他グループからの配置換えによる職員1名を個人住民税グループへ配置し、職員の負担軽減を図ります。また、さらなる職員の負担軽減のため引き続き職員の増員要求を行います。

＜措置内容＞

令和元年度：令和元年度は、特別徴収通知書（当初）の封入封緘作業をすべて委託化するとともに、RPAも効果が確認できたものから順次導入し業務改善を図っています。

令和2年度：令和2年度については、新型コロナウイルス感染拡大の影響による申告期間の延長等のため、個人市県民税の当初賦課業務の作業量増により、結果として職員の時間外勤務については増加することとなりました。RPAについては、事業所から提出される異動届書の処理について安定的に稼働しており、職員の負担軽減につながっています。

令和3年度：当初賦課業務において、前年度に引き続き新型コロナウイルス感染拡大の影響による申告期間の延長はあったものの、個人住民税グループへ会計年度職員1名及び他グループからの配置換えによる職員1名の配置により、前年度の4～6

月と比較し職員1人当たりの平均在庁時間が69時間から54時間へ約21%減少することができ、職員の負担軽減を図ることができました。今後も必要に応じ職員の増員要求を行い、さらなる職員の負担軽減を図っていきます。

ウ 本年度の調査結果

上の指摘について、市民税課に対して、職員の時間外時間に関するヒアリング等の調査を行った。調査の結果、確認できた内容は次のとおりである。

- ・市民税課では平成30年度から令和元年度にかけて1人の定数増員があっただけで、その後は常勤職員の定数増員は無かった。会計年度任用職員は令和3年度に1人増員、令和4年度にさらに1人の増員があったが、それ以降の増員はない。
- ・RPAを導入することが可能と思われる業務について積極的に取り組んでおり、異動届出の処理等一部業務で機能している。これまでにいくつもの業務でRPAに取り組んできたが、結果としてうまくいかなかったものもあった。
- ・時間外勤務時間については、平成30年度監査以降も、令和2年度で月132時間の時間外勤務、年間では時間外勤務時間が996時間に達する職員がいた（時間外勤務時間が132時間に達したのは令和2年6月だけである。また、月132時間の時間外勤務を行った職員と、年間996時間の時間外勤務時間を行った職員が同一であるかは不明である。）。
- ・時間外勤務について、年間の時間外勤務時間が最長となった職員の1年あたりの時間外勤務時間、各年度のひと月当たりの時間外勤務時間が最長となった職員のひと月あたりの時間外勤務時間は以下のとおりである。

令和2年度	1年あたりの時間外勤務時間	996時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	132時間
令和3年度	1年あたりの時間外勤務時間	674時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	152時間
令和4年度	1年あたりの時間外勤務時間	575時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	106時間
令和5年度	1年あたりの時間外勤務時間	608時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	143時間

エ 検討

- (ア) 上述のとおり、令和2年度以降も時間外勤務時間は削減されておらず、反対に平成30年度監査時よりも長時間に及んでいる。解消に向けた取組みの実施は認められるものの、単月100時間以上の過労死ラインを超えた勤務状況にあることは令和2年度以降も変わっておらず、平成30年度監査の指摘の趣旨に照らして、改善されているとは評価できない。

したがって、時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。

- (イ) また、指摘が改善されているとは評価できないにもかかわらず、「処理済み」(措置内容(実施内容)に改善と記載された場合をいう。)としたことは適切ではない。このような事態が生じる理由は、包括外部監査を担当する運用委員会において所管部署から提出された改善計画や措置内容が適切か、実行されているかを確認する作業が不十分なためである。上記で指摘したとおり、包括外部監査に関する事項を所管する運用委員会は、所管部署の作成する改善計画が適切か否か、実施計画に沿った対応がなされているか、その結果包括外部監査の指摘が解消しているかを確認すべきである。このような確認を課すことは運用委員会の業務負担を増やすが、包括外部監査の意義を全うし、同監査に協力した職員の負担に報いるためにも必要である。
- (ウ) なお、前記56頁で監査チームが指摘した処理区分を基にした場合には、具体的な措置の完了をもって「措置済み」と分類することとなることから、一定の措置が講じられたことをもって安易に「措置済み」とすべきではないし、また、「措置済み」とする場合であっても、時間外勤務時間の削減は継続的にチェックすべき事項であるから、「措置済み(要継続確認)」と分類すべきである。

オ 結論

【指摘】

[市民税課]

- ① 時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。
[企画調整課、運用委員会]
- ② 上記①の処理区分の判断は慎重に行うべきである。また、「措置済み」とする場合であっても「措置済み(要継続確認)」と分類すべきである。

⑧ 時間外勤務(過重労働)への対応(資産税課)

ア 平成30年度監査の指摘

時間外勤務(過重労働)への対応についての資産税課に対する指摘は次のとおりである。

1月には時間外勤務95時間の職員が1名、2月には104時間、103時間、95時間が各1名いた。2月に業務が集中することはやむを得ないとしても、一部職員への過度な集中は避けなければならない。月間100時間を超える時間外勤務は労務災害のリスクを高めることとなる。業務分担の見直し、人員配置について今一度見直していただき、時間外勤務の削減を徹底する必要がある。(119頁)

イ 改善計画及び措置内容

上の指摘に対する資産税課の改善計画及び措置内容は次のとおりである。同課は令和3年度にこの指摘を処理済みとした。

＜改善計画＞

令和元年度：平成27年度と比較し、平成31年度の償却資産の納税義務者数は1,530件の増加となっており年々時間外が増加していますが、申告書の審査に時間がかかるため、繁忙期の未償却資産担当職員以外が分担することは困難な状況です。入力業務の一部については基幹系システム更新に合わせてRPAの活用を検討するとともに、時間外勤務の削減に当たっては、増員要求を含め、人員配置の見直しを図っていきます。

令和2年度：RPAの活用については全庁的な流れに併せて今後も引き続き検討しますが、増員要求を含めた人員配置の見直しも併せて図っていきます。

＜措置内容＞

令和元年度：基幹系システムの更新時期と重なり、例年より入力期間が短い中、一部担当職員以外の応援もあり、前年度と比較すると1～3月の償却担当職員合計時間外は減少しましたが、2月については100時間を超える職員が3名いました。また、基幹系システム更新に合わせたRPAの導入はできませんでした。

令和2年度：RPAの活用については国の税務システム標準化に合わせて今後も引き続き検討を行います。令和3年1～3月の繁忙期には受付や事務処理の流れを工夫し、効率化に努めました。新型コロナウイルスの影響により課税のスケジュールが例年と異なっていたため単純比較はできませんが、償却資産担当は前年より約160時間の時間外勤務削減ができ、月100時間を超える時間外勤務を行った職員はありませんでした。また、暫定ではありますが、令和3年4月からは償却資産担当のパートタイム職員1名をフルタイム職員に代えて配置しており、今後も引き続き時間外勤務削減に努めます。

ウ 本年度の調査結果

今回調査において、令和元年度から令和5年度までの資産税課における時間外勤務時間について確認した。

- ・時間外勤務について、各年度のひと月当たりの時間外勤務時間が100時間を超えたケースは以下のとおりである。

令和元年度 ひと月当たりの時間外勤務時間 142時間

令和2年度 ひと月当たりの時間外勤務時間 93時間

令和3年度 ひと月当たりの時間外勤務時間 108時間

令和4年度 ひと月当たりの時間外勤務時間 73時間

令和5年度 ひと月当たりの時間外勤務時間 120時間

- ・平成30年度から令和元年度にかけて常勤職員数を1人増員、再任用職

員（時短）を2人、同（フルタイム）1人を新たに増員した（ただし、常勤職員1人が欠員となり、結果的には時短勤務職員2人のみの増員となる。）。令和元年度から令和2年度は変動がなかった。令和3年度には常勤職員の定数は1人増えたものの、再任用職員（フルタイム）が1人、会計年度任用職員が1人減員となり、職員の総数は減少した。令和4年度は常勤職員数、再任用職員数、会計年度任用職員数に変動はなかったが、再任用職員1人が時短勤務からフルタイムとなった。令和5年度も常勤職員数、再任用職員数、会計年度任用職員数に変動はなかったが、再任用職員のうちフルタイムが1人減り、時短勤務が1人増えた。

- ・資産税課ではRPAに積極的に取り組んでいる。RPAを採用する業務の選定基準は明文化されていないが、大量の反復操作を伴う入力作業や所有者コードの入力誤りなど課税上重大なミスが起こりうる業務を中心に各グループにおいて選定している。令和4年度からRPAを導入し、各グループでシナリオ作成からテスト・検証まで行っている。隨時稼働させて適用業務を広げている。
- ・現在までに、地籍調査に伴う土地評価の見直し業務、私有地の仮評価業務、一棟コード作成作業、評価額入力業務、償却資産の電子申告データ入力作業などにRPAが取り入れられている。
- ・資産税課では、職員がRPA導入に前向きな姿勢があり、今後も可能な業務について積極的にRPAを導入していく考えを持っている。
- ・細かくなりすぎていて、職員の負担が重くなっている業務（評価業務）がある。業務の適切さを維持しつつ、簡素化できるところは簡素化したいと考えている。職員の業務負担軽減、時間外勤務削減に向けて今後このような検討もしていきたい。

エ 検討

以上のとおり、資産税課において、増員要求による人員配置やRPA導入等しているものの、平成30年度監査以降も、職員に過労死ラインを超える時間外勤務が発生しており、改善が不十分である。

したがって、時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。

その他は上述した市民税課と同様である。

オ 結論

【指摘】

〔資産税課〕

- ① 時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。

〔企画調整課、運用委員会〕

② 上記①の処理区分の判断は慎重に行うべきである。また、「措置済み」とする場合であっても「措置済み（要継続確認）」と分類すべきである。

⑨ 時間外勤務（過重労働）への対応（保護管理課）

ア 平成30年度監査の指摘

保護管理課に対する時間外勤務（過重労働）への対応についての指摘は次のとおりである。

時間外勤務時間が3月に139時間、88時間に達した職員がいる。100時間超の時間外勤務は過労死ラインを超えており、前記のとおりサービス残業を強いられている状況があるようである。まずは課において職員の業務量、疲労度を確認の上、サービス残業をなくし、必要な人員の確保を行うべきである。

（136頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の指摘に対する保護管理課の改善計画及び措置内容は次のとおりである。

同課は令和3年度にこの指摘を処理済みとした。

＜改善計画＞

令和元年度：・職員を増員要求し、一人当たりの業務量が軽減できるよう対応します。・時間外勤務手当の増額要求し、適切な業務管理に努めます。・不調者の未然防止・早期対応・気軽に相談できる雰囲気作りのため、年度の前半に職場カウンセリングを全職員対象に行います。

令和2年度：同上

＜措置内容＞

令和元年度：・令和元年度はケースワーカーの定数を3名増員し、時間外勤務手当予算も前年度に比較すると増額となりました。また、ケースワーカーの入力補助を行う非常勤職員を1名採用したこと、一定の業務負担軽減の効果が認められます。しかし、生活保護世帯数は前年度と比較すると年度平均で277世帯増えているため、職員の大幅な業務量軽減にはなかなかつながっていない状況です。・全職員対象に年度前半に職場カウンセリングを実施しました。

令和2年度：・令和2年度はケースワーカーの定数を5名増員しました。また、被保護者の年金の受給手続を補助するため年金等他法申請業務補助員（会計年度任用職員）を1人新たに配置しました。さらに職員開発のプログラムにより、ケースワーカー一手入力作業の一部自動化を確立しています。・時間外勤務手当予算については前年度比較で増額となりました。・不調者の未然防止・対応について、全職員対象に、年度前半に職場カウンセリングを実施しました。・「長時間労働による健康障害防止措

置にかかる報告書」にてケースワーカーの長時間労働と疲労蓄積の有無を毎月確認しております。

ウ 本年度の調査結果

上の指摘について、保護管理課に対するヒアリング等調査を行った。その調査結果は次のとおりである。

- ・令和元年度から令和5年度までの間、保護管理課ではひと月当たりの時間外勤務時間が100時間を超える職員はいなかった。以下、各年度のひと月当たりの時間外勤務時間が最大となった月と時間を挙げる（以下で記載する時間外勤務時間は課職員全体の平均ではなく、課職員のひと月当たりの時間外勤務時間の最大値である。）。

令和元年度 ひと月当たりの時間外勤務時間 81時間（3月）

令和2年度 ひと月当たりの時間外勤務時間 83時間（1月）

令和3年度 ひと月当たりの時間外勤務時間 96時間（3月）

令和4年度 ひと月当たりの時間外勤務時間 88時間（3月）

令和5年度 ひと月当たりの時間外勤務時間 77時間（3月）

- ・上の数値は、令和元年度は保護第2課職員、令和2年度は保護第1課職員、令和3年度は保護管理課職員、令和4年度は保護第1課職員、令和5年度は保護第2課職員のものであった。

- ・平成30年度はケースワーカーが73人だったが、令和元年度には3人増員の76人となった（ただし、希望の増員人数は18人であった）。令和2年度には5人増員となり、合計81人まで増えた。令和3年度は増員がなく81人のままだったが、令和4年度は1人増員となり、合計82人となった。令和5年度には増員はなかった。そのほか、生活保護事務認定入力補助員を1人採用している。同補助員が担当する業務は入力業務のみで、おむつ代、書類、移送費等の入力業務を行っている。

- ・平成30年度から令和5年度までの間でケースワーカーは9人増員となったが、那覇市内の対象世帯が大きく増加した。そのため、平成30年6月末のケースワーカー1人当たりの担当世帯数は93件であったが、現在ではこれが106件となっている。

- ・社会福祉法第16条は所員1人当たり被保護世帯80件を標準としている。これに照らすと、那覇市はケースワーカーが不足している。

- ・1人当たりの担当世帯数が多くなることで、各職員にかかる負担が大きくなっている。これが行政サービスの低下、職員の心身不調の発生リスクの増加につながらないように心がけている。しかし、担当する被保護世帯への訪問の回数が減ることで、各被保護世帯に即した対応が難しくなる場面もある。

- ・ケースワーカーの人数が法定の標準定数に満たず、各職員の業務負担が重くなっているため、保護管理課ではRPAの導入に積極的に取り組んでいる。現在は6つ業務で取り入れられている。
- ・現在RPAを取り入れている業務以外の業務へのRPAの導入は難しい。理由は、RPA導入が資料のデータ化（電子化）を前提としている点にある。そのため、RPA導入を拡大していくためには紙申請をなくすことをから始めないといけないが、慎重に検討する必要がある。

エ 検討

保護管理課においては、人数の増員やRPAの導入もあって、平成30年度監査時よりも時間外勤務時間が改善している。しかし、ひと月当たり80時間を超える時間外勤務時間が発生しており、改善は十分とはいえない。

したがって、時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。

その他は上述した市民税課と同様である。

オ 結論

【指摘】

〔保護管理課〕

- ① 時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。
〔企画調整課、運用委員会〕
- ② 上記①の処理区分の判断は慎重に行うべきである。また、「措置済み」とする場合であっても「措置済み（要継続確認）」と分類すべきである。

⑩ 時間外勤務（過重労働）への対応（国民健康保険課）

ア 平成30年度監査の指摘

時間外勤務（過重労働）への対応についての国民健康保険課に対する指摘は次のとおりである。

5月に135時間の時間外勤務のあった職員が1名、4月と5月に90時間を超える時間外勤務のあった職員が4名。また、年間の時間外勤務が511時間、504時間の職員がいる。いずれも保険第一グループに所属している。100時間超の時間外勤務は過労死ラインを超えており、1Gは他のGと比較して全体的に長時間勤務となっている。適切な業務分配により長時間労働を是正しなければならない。

（138頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の指摘を受けた国民健康課は以下の改善計画の作成と措置内容をもって令和元年度にこの指摘を処理済みとした。

＜改善計画＞

業務割当ての変更、及び各税グループ長が、グループ員の業務内容、緊急性、業務繁忙時期等を勘案した時間外勤務管理を行います。併せて繁忙業務の内容による応援可能な業務の随時割当て及び業務改善を検討します。

＜措置内容＞

業務割当ての見直し、グループ長による業務内容や繁忙時期等を勘案した時間外勤務管理、繁忙期の臨時業務割当等により、年間の時間外勤務最大のものが452時間、4～5月繁忙期における90時間超の時間外勤務者のべ1人と改善されました。今後も引き続き、時間外勤務の縮減に向け取り組むほか、職場カウンセリングについても実施していきます。

ウ 本年度の調査結果

上の指摘について、国民健康保険課に対するヒアリング等の調査を行った。調査の結果は次のとおりである。

- ・時間外勤務について、年間の時間外勤務時間が最長となった職員の1年あたりの時間外勤務時間、各年度のひと月当たりの時間外勤務時間が最長となった職員のひと月あたりの時間外勤務時間は以下のとおりである。

令和元年度	1年当たりの時間外勤務時間	433時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	65時間
令和2年度	1年当たりの時間外勤務時間	405時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	128時間
令和3年度	1年あたりの時間外勤務時間	556時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	92時間
令和4年度	1年あたりの時間外勤務時間	314時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	69時間
令和5年度	1年あたりの時間外勤務時間	853時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	87時間

- ・令和5年度に年間853時間もの時間外勤務を担った職員は、保険税の還付業務を担当していた職員で、同年度に初めて主担当となった職員だった。
- ・令和5年度のRPA導入によって保険税還付業務の中には工数が半分以下になった業務もあった。これによってマルチタスクの状態が一部解消されたこともあり、この業務に従事している職員の令和6年度上半期の時間外勤務時間は、前年度上半期に比して186時間減少している。
- ・国民健康保険課では、令和5年度以降、RPA導入に積極的に取り組んでいる。国保税還付関連業務において通知書作成事務やシステムへの入力業務に導入した結果、計算上ではあるが、通知書作成業務では概算で

年間440時間の業務時間の短縮、システム入力業務においても概算で年間170時間の短縮となった。

- ・保険給付等の業務においても高額医療費データの再作成業務にRPAを導入した結果、計算上、年間約148時間の業務時間短縮につながっている。
- ・AI-OCRも使用している。今後も効率化のため、パンフレットの作成などAIを導入できそうな業務があれば前向きに検討したい。
- ・時間外勤務時間が月45時間を超える職員については、翌月に人事から課長に機械的に連絡が入る。連絡を受けた課長は、対象の職員に対し、業務の状況の確認や困りごとや悩み事が無いか声掛けをすると併せて、産業医面談を進めている。

エ 検討

令和元年度から令和5年度までの間において、ひと月当たりの時間外勤務時間が100時間を超えたケースが生じたのは令和2年度のみであり、一定の措置と効果は認められる。しかし、80時間を超えているケースは複数見られており、早急な解消が必要である。また、1年当たりの時間外勤務時間も長時間に及んでおり、まだまだ個々の職員の業務負担量は重い様子がうかがえた。国民健康保険課では令和5年度からRPAを本格的に導入し、令和6年度上半期の時点で時間外勤務時間の短縮という形で目に見えて表れている。効果を年間の実績で把握し、更なる改善に向けた検討を行うことが望ましい。今後もRPAやAI-OCRといった先端技術を利用し、業務効率化、職員の負担軽減に努めることが望ましい。そのためには、定期的に業務効率化の効果の検証が行われるべきである。

国民健康保険では、令和5年度以降のRPAの導入を含めて平成30年度監査の指摘に対する一定の措置と効果は認められるものの、改善は十分とはいえない。

したがって、時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。その他は上述した市民税課と同様である。

オ 結論

【指摘】

[国民健康保険課]

① 時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。

[企画調整課、運用委員会]

② 上記①の処理区分の判断は慎重に行うべきである。また、「措置済み」とする場合であっても「措置済み（要継続確認）」と分類すべきである。

⑪ 時間外勤務（過重労働）への対応（公園建設課（当時の花とみどり課））

ア 平成30年度監査の指摘

公園建設課（当時の花とみどり課）に対する時間外勤務（過重労働）への対応に関する指摘は次のとおりである。

全体として時間外勤務が多い訳ではなく、業務全体も過度に負担となっている様子はない。しかし、年間490時間の時間外勤務をしている職員が突出している。この職員は11月に113時間の時間外勤務をしており、その前後6か月の平均は60時間となっている。この職員が体調を壊したら、たちまち業務が停滞することも可能性としてはありうる。ベテランとのことであるが、一人に頼る業務体制は早急に改められなければならない。（147頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の指摘を受けた公園建設課（当時の花とみどり課）は以下の改善計画の作成と措置内容をもって令和元年度にこの指摘を処理済みとした。

＜改善計画＞

今年度4月に各公園ごとの用地及び物件補償の件数を職員ごとに平準化した業務分担表を作成し、改善に取り組んでいます。また、当該職員へも口頭で過度な時間外勤務を減らすよう指導を行っています。

＜措置内容＞

令和元年3月に業務分担票を作成し業務平準化が図られたことで、一人に頼る業務体制が改善されました。

ウ 本年度の調査結果

上の指摘について公園建設課に対するヒアリング等の調査を行った。調査の結果は次のとおりである。

- 平成30年度監査で指摘されたような突出した時間外勤務が発生した原因は、平成29年度において土地取用の案件を職員1人で対応していた点にある。平成30年度監査の指摘を受け、取用案件は2人で対応するようにした（なお、令和3年度以降、土地取用案件はない。）。
- 他の業務についても、年度当初に上役（課長及び各グループ長）において、業務分担表を作成し、各職員の負担が偏らないよう対応している。この業務分担表の作成の際、ほとんどの業務にはメイン担当者とサブ担当者を置き、複数人で当たるようにすると同時に、経験年数の浅い職員にはベテランの職員がフォローに入るように配慮している。
- 令和元年度から令和5年度までの間における公園建設課の時間外勤務時間の平均は6時間から7時間程度に収まっている。
- 令和2年度にひと月当たりの時間外勤務時間が76時間に達する職員が

いたものの、その前後4カ月の時間外勤務時間の平均は13時間と低い。このケース以外に70時間を超える時間外勤務時間が生じた例は見当たらなかった。

- ・公園建設課には企画グループ（緑の基本計画に関する業務を担当）、工事グループ（公園、緑地等に係る事業計画、補助金及び工事に関する業務を担当）及び用地グループ（公園、緑地の用地の取得及び保障に関する業務を担当）がある。時間外勤務を避けがたい業務として、企画グループでは議会準備（議会答弁の調整など）、工事グループでは夜間工事や土日に入りやすい工事説明会の対応などがある。用地グループでは、相手方の都合により業務時間内では対応できなかった用地交渉等の対応がある（業務時間内に用地交渉ができた場合でも、交渉のために府外に出ている場合には帰庁して通常業務に当たるため時間外勤務をせざるを得ない場合もある。）。
- ・公園建設課では令和3年度頃から、公園建設予定地の草刈り作業を外部に業務委託している。

エ 検討及び結論

公園建設課では業務分担表を作成し、特定の職員に業務が偏らないように、また、ほとんどの業務には複数人で当たるように配慮されていた。また、業務分担表で分担した業務が、その後の事情の変化などによって想定の業務負担よりも重くなっている場合には、修正によって対応しているとのことであった。一度作成した業務分担表に拘ることなく、職員の業務分担の平準化を図っている様子がうかがえた。これも職員の時間外勤務時間の減少に寄与していると思われる。

今後も、業務分担表の作成と適宜の見直し、業務委託の活用による職員の業務負担が過重とならないような配慮を継続することが望ましい。また、今後、土地収用案件その他負担の重い業務が発生した場合には、担当する職員の負担が偏ったり過度に重くなったりしないよう、課内の他の職員がサポートに入るようとするなど、適宜柔軟に対応することも望まれる。

⑫ 過重労働に至らないための取組み（人事課）

ア 平成30年度監査の指摘

過重労働に至らないための取組みについての人事課に対する指摘は次のとおりである。

・・・(中略)・・・那覇市においては、残業を減らす目的で、水曜日をノー残業デーとしたり、職員の健康に配慮するため、時間外勤務が45時間を超えた場合、翌月に

担当部署へその報告がいき、所属長が本人に体調を確認するなどし、状況によって産業医の面談を勧めるなど行っているとのことである。まずは、100時間を超える時間外勤務をなくし、過重労働により休職する職員をなくすため、特定の職員に業務が偏らないよう業務分担を把握し、絶えず職員の業務状況、体調に配慮されたい。さらには、サービス残業を一掃することにも取り組んで頂きたい。また、結果的に長時間勤務をした職員にその後フォローすることも重要であるが、長時間勤務を未然に防止するためにも、例えば半月毎に時間外勤務の状況を確認し、そのままのペースで行けば80時間、100時間を超えそうな場合には月途中で当該職員に配慮するなどのシステムを構築してもよいと考えられる。いずれにしても心身の不調に至ってからでは遅いのであり今後とも公務災害が発生しない状況の確立を実施すべきである。さらに、より効率的で柔軟な働き方を推進するという観点から、従来の固定化された勤務時間や勤務場所にとらわれないワークスタイルは、ワークライフバランスの実現による職員の意欲や士気の向上、家庭環境等に合わせた業務遂行の実現、効率的な時間配分による超過勤務の縮減が期待されるなど、公務能率の一層の向上と人材の確保に資するとの指摘がなされている。そしてその実現の方策として、フレックスタイム制やテレワーク、ゆう活5などの実施を検討する必要がある。

(172～173頁)

イ 改善計画及び措置内容

上の指摘に対する人事課の改善計画及び措置内容は次のとおりである。同課は令和3年度にこの指摘を処理済みとした。

＜改善計画＞

令和元年度：長時間労働の抑制と過重業務。業務偏在の是正は、本市でも重要な課題であります。今回、いわゆる「働き方改革」を受けた時間外労働の適正化を実施する予定であります。これに加え、ノー残業デーなど業務量と業務内容の適正化・効率化に向けた取り組みをより一層推進していきます。

令和2年度：引き続き取り組みを継続するとともに、今後はテレワークや在宅勤務などの実施も研究していきます。

＜措置内容＞

令和元年度：長時間労働の是正を目的に、働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律により、罰則付きの時間外労働の上限規制等が導入され、本市においても、時間外勤務の縮減、職員の健康保持を図る必要があることから、時間外勤務命令の上限時間等に係る条例等について、例規の改正等を行いました。標準として、ほとんどの自部署を対象に月45時間以下の必要最小限の時間外勤務を命ずるものとし、令和2年3月31日付け各所属長あてに通知しました。このほか、継続した取り組みとして、職員のワークライフバランス実現のため、ノー残業デーの推進や、8月

強化月間の実施、毎月の在庁時間確認による長時間勤務を行った職員の健康状態把握などを行いました。今後は、テレワークや在宅勤務などの実施も研究していきます。

令和2年度：「ノー残業デー（全庁一斉定時退庁日）」の取組み継続や、長時間勤務を毎月確認し、健康状態の把握、超過勤務の縮減に努め、長時間把握のシステムについても、業者と構築、検証を進めました。早出遅出勤務については、従前の育児介護事由の他公共交通混雑緩和の試行運用、新型コロナ感染拡大防止に係る臨時運用を実施中であり、柔軟な働き方に繋げているところです。また、フレックスタイム制については一部業務での検討を行います。

ウ 本年度の調査結果

上の指摘について人事課にヒアリング等の調査を行った。調査の結果は以下のとおりである。

- ・現在も毎年8月をノー残業デー強化月間として取り組んでいる。
- ・ひと月当たり45時間の時間外勤務となった職員がいた場合、翌月に同職員の所属長に対して通知をしている。
- ・平成30年度監査で指摘を受けて以降、フレックスタイム制の導入を検討したが、現在まで導入はない。
- ・テレワークについても検討はしており、検証も行っている。

エ 検討

那覇市では、ノー残業デーの取組みやノー残業の強化月間の設定、時間外勤務時間が45時間を超えた場合に当該職員の所属長に通知が届くシステムの取組みが継続しており、時間外勤務時間の削減に向けた取組みがないわけではない。この点では、人事課としての一定の措置が講じられており、「処理済み」としたことの不適切とは言い切れない。もっとも、平成30年度監査以降も時間外勤務時間が長時間に及ぶ例は散見される。そこで、上で指摘したとおり、講じられた措置の状況を継続して確認するようにすべきである。

また、平成30年度監査は「公務災害が発生しない状況の確立を実施すべき」との指摘の中で、「長時間勤務を未然に防止するためにも、例えば半月毎に時間外勤務の状況を確認し、そのままのペースで行けば80時間、100時間を超えそうな場合には月途中で当該職員に配慮するなどのシステム」の構築を提案していた。これについて人事課は、「長時間把握のシステムについても、業者と構築、検証を進めました」とはしたものの構築には至っていない。この点についていえば、「処理済み」とした点は不適切といえる。これまでに見てきたことからも分かるとおり、平成30年度監査以降もひと月当たりの時間外勤務時間が100時間を超える例が少なくなく、長時間の時間外勤務による公務災害の発生の危険性もなお高い。

人事課として一定の措置を講じたことは認められるものの、平成30年度監査の指摘に対する措置として十分とはいえない。長時間の時間外勤務時間が生じないよう現在の取組みをさらに進めるだけでなく、長時間の時間外勤務が発生する可能性があるときにはこれを察知できるシステムの構築も検討するなど、さらに措置を講じるべきである。

加えて、各部署には、収用等の交渉や住民説明会、外部審査員を招いての審査会など、都合上どうしても通常の業務時間内（午前8時から午後5時）では対処しきれない業務も存在している。これらに対して通常の業務時間内で対処できるようにする一つの方法としてフレックスタイム制が考えられる。人事課では、平成30年度監査の指摘を受けた後、フレックスタイム制の導入を検討したものとの断念したようである。しかし、上述のようなどうしても通常の業務時間内に収めきれない業務が発生する部署、分野については、フレックスタイム制の導入を再検討すべきである。

この点、総務省通知（令和6年3月29日付総行公第19号総務省自治行政局公務員部公務員課長）は、「フレックスタイム制を未だ導入していない地方公共団体においては、まずは、条例により制度を設けていただくよう検討をお願いいたします。また、既にフレックスタイム制度を導入している地方公共団体を含め、制度の更なる柔軟化についても検討いただいた上、各地方公共団体の実情に即し、適切にご判断いただきますようお願いいたします。」としてフレックスタイム制の導入を呼びかけるとともに、参考として国家公務員におけるフレックスタイム制の主な見直し内容（勤務時間を割り振らない日を設定できる措置の対象の拡大に伴う措置、勤務時間の勤務開始後の割振り変更、勤務時間の割振り等の基準に係る別段の定めの特例、関連制度及び規制の合理化・簡素化）を示している。

那覇市においても、これらを参考に、時間外勤務時間の削減に向けた取組みの一つとして、フレックスタイム制を導入すべきである。

才 結論

【指摘】

〔人事課、その他関連部署〕

- ① 長時間の時間外勤務が発生する可能性があるときにはこれを察知できるシステムの構築を検討するなど、さらに措置を講じるべきである。
- ② フレックスタイム制を導入すべきである。

⑬ タイムカードの導入（こども教育保育課、人事課）

ア 平成30年度監査の指摘

タイムカードの導入に関する指摘は次のとおりである。

幼稚園においては職員（正規・非正規問わず）の出退勤は出勤簿という紙ベースで管理されている。本庁舎勤務職員がICカードで管理されていることと大きく異なる。また小学校でもそれまでは出勤簿で管理してきたとのことであるが、平成30年度よりタイムカードを導入したとのことである。前述のとおり、小学校教員には、時間外勤務手当の支給はなく、一律4%の調整手当の支給でまかなわれていることから、勤務時間を正確に把握する必要がないと考えられていたと思われる。確かに法律上、職員の勤務時間管理をタイムカードで行うことが要求されている訳ではない。前出の総務省が発表した地方公務員の時間外勤務に関する実態調査によると、職員の勤務時間の把握方法について、タイムカード・ICカード等の客観的な記録が25%、任命権者からの現場確認が30%、職員によるシステム入力が24%、職員自身による紙媒体への記載が20%となっており、紙媒体への記載を採用している自治体は一定数あることが分かる。しかし、後述のとおり時間外勤務の把握が曖昧な状況を改善するためには、タイムカードの導入が不可欠であるし、那覇市内の小学校でも導入済みであるから、幼稚園だけ導入できない理由はない。また、費用も低廉である。以上より、タイムカードによる出退勤時刻の管理を行うべきである。（178頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の指摘を受けたこども教育保育課及び人事課は以下の改善計画の作成と措置内容をもって両課ともに令和元年度にこの指摘を処理済みとした。

＜改善計画＞

こども教育保育課

正職員・非正規職員の全員の勤務時間を正確に把握するため、令和2年度からタイムカード、もしくは生体認証の導入に向けて取り組んでいます。

人事課

正職員・非正規職員の全員の勤務時間を正確に把握するため、令和2年度からタイムカード、もしくは生体認証の導入に向けた調整を今年度から始めています。

＜措置内容＞

こども教育保育課

正職員・会計年度任用職員の出退勤管理が生体認証で行えるよう、システムが導入されました。令和2年度より同システムにおいて、前年の出勤簿管理を行います。

人事課

正職員・会計年度任用職員の出退勤管理を生体認証で行うようシステムを導入しました。

ウ 本年度の調査結果

上の指摘についてこども教育保育課、人事課にヒアリング等の調査を行った。調査の結果は以下のとおりである。

- ・現在、那覇市には市立幼稚園はなく、すべて認定こども園に移行した。
- ・認定こども園に移行するにあたり、令和元年度から静脈認証システムによる出退勤時間管理の導入を開始した。令和2年度までにはすべての認定こども園への静脈認証システムの導入を完了した。
- ・以前、幼稚園では勤務時間が固定であったため、平成30年度監査の指摘のとおり、タイムカードでの勤怠管理は行われずに出勤簿に押印する方法がとられていた。しかし、上のとおり、令和2年度までにすべての認定こども園に静脈認証システムが導入された。常勤職員も会計年度任用職員も同一の方法で勤怠管理している。

エ 検討及び結論

那覇市では本庁舎でも静脈認証システムを採用しているが、令和2年度までに那覇市内の全ての認定こども園（19園）でも静脈認証システムを導入された。常勤職員だけでなく会計年度任用職員も同システムに登録され、機械的に勤怠管理がなされている。これにより各職員の出退勤の時間分単位で確認することが可能となった。

以上より、平成30年度監査の指摘に対して、適切な措置が講じられたと評価できる。

なお、この静脈認証システムにより確認できるのは職員の出退勤時間であり、これと当該職員の業務時間（時間外勤務時間を含む。）とは異なる。

⑭ 時間外手当の正確な支給（こども教育保育課）

ア 平成30年度監査の指摘

時間外手当の正確な支給についてのこども教育保育課に対する指摘は次のとおりである。

一律1か月10時間分の時間外手当を支給するという運用を改め、超過時間分を正確に支払うよう運用を変更しなければならない。前述のとおり、10時間に限定していることは那覇市自身も認めているところである。また、予算要求も臨時職員の時間外手当分として一人あたり10時間で計算されていたことが確認できた。このような運用は正規職員には4%の調整手当のみが支給されていることと併せたのかもしれない。しかし、後述するとおり、サービス残業をしているという臨時職員からのアンケート結果が示すように（中には月60時間の残業があるという回答がある）、実際には10時間を超える時間外勤務をしている状況であり、10時間という時間は

予算の都合上決められているものに過ぎない。時間外勤務手当の不支給が違法なことは言うまでもないが、併せて職員自身のモチベーションの低下、心身の不調にもつながる。一方で、時間外手当を支給していない幼稚園も存在する。そこで、すべての幼稚園においては、業務内容を再検討し、職員の正確な勤務時間を把握し、必要な時間外手当は全て支給する体制を整える必要がある。(178~179頁)

イ 改善計画及び措置内容

上の指摘を受けたこども教育保育課は以下の改善計画の作成と措置内容をもって令和2年度にこの指摘を処理済みとした。

＜改善計画＞

行事前の準備等によりやむを得ない場合について、職員一人につき月10時間を超えない範囲で時間外勤務命令をするよう各園長に指示しています。今後は出退勤管理システムが導入される予定であり、サービス残業が行われることがないよう、園長への指導に加え、こども教育保育課での管理も徹底します。緊急対応等により10時間を超えた場合は、実績に基づいた時間外手当を支給します。

＜措置内容＞

サービス残業が行われることが無いよう、各園長への指導を行いました。また、緊急対応等により時間外勤務が発生した場合にも、実績に基づく時間外手当を支給できるよう調整しました。

ウ 本年度の調査結果

上の指摘についてこども教育保育課、人事課にヒアリング等の調査を行った。調査の結果は以下のとおりである。なお、上の指摘は、当時の臨時職員を対象にしたものであったため、本年度の監査においては会計年度任用職員について確認を行った。

- ・令和5年度からは実績に応じた予算が認められたため、一律に10時間分を支給するとの運用は行っていない。
- ・令和元年度当初、幼稚園から移行した認定こども園では従来から教職員調整額が一律に支給されていたため、会計年度任用職員の時間外手当もそれに合わせて一律に支給するという考えがあった。そのため「ひと月10時間を超えない範囲で時間外勤務命令をするよう各園長に指示しています」と、支給の制限がある回答になっていたと考えられる。しかし、現在は実績に応じて対応している。職員に対しては、業務は時間内に終わらせるよう指導するとともに、時間外勤務が生じた場合は正確に申請をするように伝えている。
- ・令和元年度以降、臨時職員（令和2年度以降は会計年度任用職員）に対し、実績に応じて時間外手当を10時間分超支給した例もあり、時間外

勤務の実績及び申請に応じて適切に対応している。

- ・措置内容に記載の「各園長への指導」は、文書ではなく口頭で行った。そのため、指導内容は正確に残っていないが、概ね、会計年度任用職員には時間外勤務をさせないようにすること、時間外勤務が生じる場合には実態に即して時間外勤務の申請を提出させるよう指導した。
- ・このような指導内容は、こども教育保育課から各園へ年に1度メールにて連絡をし、周知している。現場では、年度の初頭に園長から職員に対して同内容の指導が行われていることが多いと思われる。
- ・現在では、会計年度任用職員に対して実績に応じた時間外勤務手当を支給することが共通認識になっており、実際の時間外勤務時間に応じた正確な手当が支給されている。もっとも、各園においては、会計年度任用職員の時間外勤務が生じないように心がけるよう伝えているため、会計年度任用職員の時間外勤務時間が長時間に及ぶ例はない。

エ 検討

現在、那覇市では、一律支給は廃止され、時間外勤務の実績と申請に応じて適切な対応を取ることができるようになっている。10時間分以上の時間外勤務手当が支給された例もあり、実績も確認できた。

こども教育保育課から各園へのサービス残業が生じないよう指導がされたとのことであるが、これは口頭によってされたものであり、指導内容に関して書面等は残っていないかったため、指導の事実（指導の発出者や対象者、指導内容や指導日、指導内容が一律であったかどうか）を確認することができなかつた。しかし、職員の業務時間や時間外手当といった労働条件に関する内容のものであるから、後日、指導の内容が適切であったかの確認や労働条件の変更の経緯を確認することを可能とするためにも記録を残しておくべきである。

また、各園に対する指導も、定期的に行われているわけではないことがあるが、園長や職員の異動があり、新規採用職員もあることから、指導内容が時間の経過とともに共有されにくくなることが懸念される。そこで、指導の内容を全体に浸透させるために、定期的に、例えば年に1度、各職員への注意喚起として周知することが望ましい。

オ 結論

【意見】

[こども教育保育課]

会計年度任用職員の時間外勤務手当を実績に応じた正確なものとするために、こども教育保育課から各認定こども園に対して定期的に、各職員へ注意喚起するよう周知されたい。

⑯ 始業時刻前の出勤の時間外（こども教育保育課）

ア 平成30年度監査の指摘

幼稚園に勤務する職員の勤務時刻は、午前8時15分～午後4時45分までとされている（特別の勤務に従事する那覇市教育委員会職員の勤務時間等に関する規則。教育委員会規則3号）。これにあわせ臨時教諭も同じ勤務時間となっている。一方、園に通う園児は8時に登園してくる。そのため、教諭（正規・臨時間わざ）は交代で8時前に出勤してもらい園児を迎えることである。正規職員は問題ないかも知れないが、臨時職員に始業時刻である8時15分より前の出勤を命じることは、時間外勤務であり、終業時刻が変わらないのであれば、時間外勤務として取り扱う必要がある。（179頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の指摘を受けたこども教育保育課の措置内容は次のとおりであり、これをもって処理済みとした。

令和元年度より全幼稚園が認定こども園へ移行し開園時間が7時半となったため、早期登園の園児も勤務時間内で対応できています。

ウ 本年度の調査結果

上の指摘についてこども教育保育課にヒアリング等の調査を行った。調査の結果は以下のとおりである。

- ・幼稚園は令和2年度に全て認定こども園に移行した。
- ・認定こども園の開園時刻と職員の始業時刻は午前7時30分で一致している。
- ・大規模な認定こども園に勤務する職員から、園児の受け入れに備えて始業時刻よりも前に準備が必要となるから始業時刻を前倒してもらいたい、との要望があった。
- ・上の要望に対して、現在、要綱の変更手続きを行っている。この変更によって、始業時刻を午前7時15分とすることが可能となる。一律ではなく、各園の実情に応じて、始業時刻を変更できるようにするものである。次年度（令和7年度）運用を開始する予定である。

エ 検討及び結論

平成30年度監査の指摘によれば、当時、職員の始業時刻が午前8時15分であるにもかかわらず開園時刻（園児の受け入れ）が8時となっており、必然的に始業時刻（午前8時15分）の前（午前8時から午前8時15分までの間）の勤務が生じることとなっていた。それにとどまらず、当時、職員には「交代で8時前に出勤」してもらっていたということであるから、午前8時よりも前に出勤する職員がいたこととなる。開園と園児の受け入れの準備のために、職員が開園時刻（午前8時）よりも前に出勤せざるを得なかつたものと思われる。

平成30年度監査は、このような事態を把握し、始業時刻（午前8時15分）よりも前に出勤を命じる場合には、時間外勤務として取り扱うべきであると指摘した。

これに対するこども教育保育課の措置内容をみると「開園時間が7時半となつたため、早期登園の園児も勤務時間内で対応できています。」となっており、この記載だけでは上の指摘に対して措置を講じたことになるのか不明であったが、本年度の調査の結果、幼稚園から認定こども園への移行するにあたり、職員の始業時刻と開園時刻がいずれも午前7時30分となっていたことが確認できた。こども教育保育課は、開園時刻と始業時刻とが同時刻になることによって、開園時刻が始業時刻よりも前に設定されていたことにより必然的に生じていた始業時刻前の勤務（開園時刻と始業時刻との間の時間の勤務）は解消されたと考え、上の指摘を「処理済み」としたようであった。

しかし、上述のとおり、平成30年度監査の指摘はこの点に留まらない。つまり、開園準備や園児の受け入れ準備のために開園時刻（平成30年度監査時においては午前8時）よりも前に出勤が必要となっていたことも指摘している。現に、認定こども園の職員からも開園時刻（つまり、始業時刻）よりも前に出勤して準備をする必要があるから始業時刻を前倒ししてほしいとの要望が出ており、平成30年度監査で指摘された問題は現在まで続いていることが分かる。こども教育保育課の措置内容はこの点について何ら対応していなかったが、今般、認定こども園の職員の声をきっかけに、園職員の始業時刻の前倒しを可能とする要綱改正が進み、令和7年度からは、園の判断で始業時刻を午前7時15分まで前倒しすることが可能となったとのことである。

結果として園職員の声が反映されたことにはなったが、平成30年度監査の指摘を正しく理解していれば、園職員の勤務の実情に合った始業時刻の設定がもっと早くに実現できていたはずである。要綱変更により対処済みの結果となるものの、この指摘については、措置不十分であったと言わざるを得ない。

繰り返しとなるが、指摘と改善計画及び措置内容が噛み合っていない点は指摘しておきたい。包括外部監査は、那覇市の財政の健全化のみならず、行政サービスの向上や職員の職務改善に寄与するものであるから、指摘に対する誠実な検討、真摯な対応と実施は、那覇市職員の業務環境の改善につながるものもある。また、ヒアリングや資料準備等で職員に相応の負担を強いるものであるから、指摘と改善計画等とが噛み合っていなければ、外部監査の意義は薄れてしまうだけでなく、職員の負担も無駄にしてしまう。運用委員会の所掌事務には、「外部監査の結果報告に対する措置状況に関する事項」「その他、外部監査の運用に関する事項」が含まれているのであるから（那覇市外部監査運用委員会設置要綱第2条）、包括外部監査に対する所管部署の対応について、同部署

の回答を形式的に確認し修正するだけでなく、措置内容と指摘とが整合しているか否かのチェックや実際の取組みの効果の確認等によって外部監査の指摘が市運営に反映され、実践されるようにするべきである（この点の指摘は上述（第3・2）のとおりである。）。

⑯ 正式任用前にボランティアとしての勤務（こども教育保育課）

ア 平成30年度監査の指摘

正式任用前のボランティアとしての勤務に関する指摘は次のとおりである。

臨時職員の月別の勤務状況をまとめた表を確認したところ、石嶺幼稚園学級担任（4名）の4月分の表の備考欄に「3／29・30・31開園準備のためボランティア」との記載が確認できた。この記載内容について確認したところ、4月から担任を受け持つ臨時職員より、4月よりスムーズに勤務に就けるよう自らの申出で短時間来てもらったとのことであった。上記の記載があることに監査人が気が付いたのが2月に入ってからであったため、当該職員からのヒアリングをすることができなかつたので、事実関係の確認は未了である。しかし、4名の職員がそろってそのように自発的に申出をしたとの説明は受け入れがたい。また短時間3日間通ったとの点も不自然である。この記載をそのまま理解すると、臨時職員（正式任用前かまた再任用かどうかは不明）に対し、人手が足りないことから無償で新年度に向けた開園準備の作業をボランティアとしてさせた、ということになる。あくまでも職員の自由意思に任せたということかもしれないが、申出を受けた臨時職員の立場からすれば4月からの勤務の条件とされているととらえ、自由意思ではなく事実上強制されたものと考えられる。今回は、上記の記載があったため発覚したが、今後は今回のように、ボランティアという形で臨時職員を働かせることは禁止すべきである。また、上記当該職員には給与を支払うべきである。（179～180頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の指摘を受けたこども教育保育課は以下の改善計画の作成と措置内容をもって令和2年度にこの指摘を処理済みとした。

＜改善計画＞

当時の園長に再度確認を行ったところ4月1日の開園式に向けて3月29日に職員の顔合わせを行ったとのことで、案内の際には労災が適用しないことや、参加が任意であることについてしっかりと説明したとのことです。顔合わせ後、帰る人もいれば其々が受け持つクラスの教室を見る人もいました。当該職員については、30日、31日についても同様に、担任として準備したい事や、パートナーとなる常勤職員に質問をするなど任意で行っていました。今後については、現場の状況を踏まえて再検証し、任用期間を含めた検討を行います。

＜措置内容＞

令和元年度は、一部の常勤職員の採用時期を前年度10月に行うことで、入園式や新年度の準備に対応できるようしました。また、これらの作業や式当日の業務について、前年度から採用されている職員のみでできるよう整理しました。

ウ 本年度の調査結果

上の指摘についてこども教育保育課にヒアリング等の調査を行った結果は以下のとおりである。

- ・ 今年度課内で確認をしたが、措置内容の「一部正規職員の採用時期を前年度10月に行うことで入園式や新年度の準備に対応できるようにしました」と回答したによって指摘を改善できたか確認できなかった。
- ・ 当時の職員に確認したところ、下記の経緯が確認できた。

平成28年度以前 幼稚園（4月10日頃の入園式）

平成29年度以降 認定こども園開園（4月1日入園式）

認定こども園は12時間開所（7：30～19：30）のため2人担任制を導入した。2人担任制対応するため職員の増員が必要となり、急遽、会計年度任用職員4人を増員した。

- ・ 上の経緯で新たに採用した会計年度任用職員の4人は保育経験が未経験だったことや、幼稚園から認定こども園への移行時期でもあり、元々いた職員も含めて認定こども園での働き方が分からず不安を持つ職員が少なくなかったこと、4月1日から担任として業務をしなければならない新しい職員もいたことなどから、4月から任用される職員も含めて、年度前のオリエンテーションへの参加を少し強めに求めたことがあったのかもしれない。それにより、平成30年度監査で指摘を受けたような対応になったと思われる。しかし、これは適切な対応ではないため、平成30年度以降は、4月1日入園に向けて計画的に対応できるよう改善した。
- ・ 措置内容に記載の10月採用は、常勤職員に関するものであった。臨時職員（その後会計年度任用職員）の任用開始は今もその当時も4月1日であった。
- ・ 10月採用は、退職者の数に対し採用者数が少なく年度途中での採用が必要となる場合に行なうことがある。定期的に行っているものではない。
- ・ 平成30年度監査の指摘を受けて以降は、平成30年度監査が指摘するような「ボランティア」をさせることは一切ない。

エ 検討

平成30年度監査の指摘以降、会計年度任用職員にボランティアをさせることは無くなったとのことであった。今後も平成30年度監査で指摘を受けたような正式任用前の業務指示やボランティアが発生しないよう、定期的に、各園に対して、注意喚起するとともに実態把握に努めることが望ましい。

オ 結論

【意見】

【こども教育保育課】

会計年度任用職員に対して正式任用前に業務指示を出したり、ボランティア業務を行わせたりするようなことが無いよう、各園に対して、注意喚起を図るとともに実態把握に努められたい。

⑯ 基金の活用方法（人事課）

ア 平成30年度の指摘

厚生会の基金の活用方法に関する指摘は次のとおりである。

上記のとおり、厚生会には使途目的の定まっていない基金・その他の剩余金が合計5億2259万6924円もある。かかる基金・その他の剩余金は、過去の剩余金を積立てた結果であり、市負担金あるいは会員掛金のいずれかが主な原資となっている。5億円余の余剰金を持ちつつ、毎年那覇市より活動資金として3400万円もの資金提供を受けることは、市民の理解を得がたいところである。この点、厚生会では平成29年11月24日に「那覇市職員厚生会福利厚生施設特別会計基金活用検討ワーキングチーム」を設置し検討を開始しているところである。平成30年3月に第1回会議が開催されたが、その後は開催されていない。平成30年中に5回の会議の開催予定があったようであるが、開催されていないことである。喫緊の課題ではないことから後回しにされていると推測される。まずは、上記ワーキングチームの検討事項を福利厚生施設特別会計基金に限定せず、一般会計、事業会計、互助共済特別会計、支払準備特別会計の全てを対象とし、その使途を明確化すべきである（後述のとおり会館の修繕費の支出は必須である）。そして、当面の間（基金・その他の余剰金の使途が定まるまで）は市負担金の拠出を停止し、従来の一般会計上の事業は基金を取り崩して行うべきである。（292～293頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の指摘に対する人事課の改善計画及び措置内容は次のとおりである。同課は令和3年度にこの指摘を処理済みとした。

＜改善計画＞

令和元年度：平成29年度から設置している「福利厚生施設特別会計基金活用検討WT」の検討範囲を今後5会計の基金に広げ、検討していきます。

令和2年度：令和2年度、引き続き、5会計基金整理活用検討WT会議を重ね、原案作成を行いました。

＜措置内容＞

令和元年度：平成29年度設置していた「福利厚生施設特別会計基金活用検討WT」の検討範囲を5会計の基金へ検討範囲を広げ、令和元年9月と同年11月に検討会議を開催しました。使途目的の定まっていない基金（余剰金積立）の規定作成や、公費負担割合の把握、現事業の整理見直しについて、議論しました。

令和2年度：市負担金を財源とする一般会計については、他会計への資金異動はなく、平成27年度に公費負担率が引き下げられて以降、毎年赤字傾向が続き、基金取崩が行われています。令和2年度は新型コロナウイルスの影響下、多額の剩余金が生じましたが、市への返還を決定しました。一般会計については、今後も、余剰金は返還しつつ、基金取崩を行っていきます。一般会計以外の4会計につきましては、引き続き検討してまいります。

ウ 本年度の調査結果

上の指摘について、人事課にヒアリング等の調査を行った。調査の結果は次のとおりである。

- ・令和元年7月付けて5会計基金整理活用検討ワーキングチームを設置した。令和元年度は4回開催予定だったところ、2回開催後にコロナ禍となり、それ以降は開催していない。
- ・上記ワーキングチームは、基金活用方法を検討した上で、理事長に対して活用法を提案するための組織であって、決定権はない。ワーキングチームの活動がない中、令和5年度に評議員から基金の運用に関する提案があり、その後評議会において国債購入の方法で基金運用することが承認された。これにより、ワーキングチームは活動目的を失っている。
- ・厚生会は現在も、那覇市職員厚生会条例に基づき、市から「職員の給料総月額の1,000分の3に相当する額」の負担金の提供を毎月受けている（同条例第3条）。
- ・那覇市の負担金を0とした場合、その後これを元（職員の給与総月額の1,000分の3）に戻すことが厳しいことが想定されるため、公費負担率低減の見直しで対応できないか等を検討している。そのため、市の負担金支出を停止できていない。
- ・那覇市の負担金は、厚生会の一般会計で管理している。一般会計の収入は、公費負担金及び利息収入である。

- ・厚生会は剩余金が生じた場合、那覇市職員厚生課運営規定第16条に基づき、剩余金を次年度への繰り越し又は基金への積み立てに回してきた。しかし、令和2年度以降、剩余金が生じた場合には、負担先に対して、各負担割合に応じて返還している。
- ・令和2年度から令和4年度までの那覇市（市長事務部局内の人事課、国民健康保険課、ちゃーがんじゅう課）への返還額（合計）は次のとおりである。なお、市長事務部局外（水道局や市立病院、都市モノレールなど）にも返還がなされており、すべての返還額の合計は括弧書きで記載する。

令和2年度 679万0695円（977万3389円）

令和3年度 791万6901円（1138万9137円）

令和4年度 194万6408円（281万9585円）

- ・基金の取崩し（基金を取り崩して会計の収入に充てるといったこと）は行っていない。

エ 検討

厚生会は、剩余金について、これまでの基金組入れ等から対応を変更し、負担先に返還するようになっており、この点では、平成30年度監査の指摘の趣旨をふまえた対応を行っているといえる。

しかし、厚生会は、市負担金を一旦停止してしまうと元に戻すことが難しくなることを理由に、平成30年度監査で指摘を受けた、市負担金の停止と基金の取崩しを実行していない。また、上述のとおり、厚生会は令和6年度に基金の約80%を国債購入による資産運用に回しており、これによって、今となつては、市の負担金の停止又は基金の取崩しは事実上不可能となっている。

基金を利用した国債購入による資産運用の経緯は明らかではなく、平成30年度監査の指摘を事実上不可能としたことは、平成30年度監査を軽視したものと言わざるを得ず、厚生会の対応は非難されるべきものである。

那覇市人事行政の運営等の状況によれば、厚生会に対する那覇市の負担金は、令和5年度決算で3723万3000円にも及んでいる。

厚生会においては、これだけの市税が投入されていることを今一度自覚し、他の自治体の状況を調査した上で、市負担率の低減に取り組むべきである。

また、平成30年度監査において指摘されていたとおり、一般会計の収入が不足した場合に基金を取り崩すべきであり、これに対応できるよう、必要な規則整備を行うべきである。

オ 結論

【指摘】

[人事課、その他関連部署]

- ① 厚生会は、他の自治体の状況を調査した上で、市負担率の低減に取り組むべきである。
- ② 一般会計の収入が不足した場合に基金を取り崩すべきであり、これに対応できるよう、必要な規則整備を行うべきである。

⑯ 審判費用の支出（人事課）

ア 平成30年度の指摘

厚生会の審判費の支出に関する指摘は次のとおりである。

厚生会が主催する各体育事業に審判手当・審判飲食代が支出されている。これは外部の審判を依頼したものではなく、市職員が審判役を担ったことに対する対価とのことである。しかし、通常、審判を担当した職員は、純粋に審判として（すなわち第三者としてあるいは業務として）参加しているというよりも市職員の一員として参加していると考えられる。他の参加職員と立場は変わらない。また、大会は職員間の懇親を目的としたものであり、競技として行われるものではなく、審判として高度の技術や資格が要求されるものではないと考えられる。特にボウリングは通常会場となる施設に設備が整っていて点数化も自動で行われる場合が多い。審判の必要性そのものが疑問である。以上より審判に対し、日当目的の対価を支払うだけの理由はないと考えられる。少なくとも市民の理解は得られない。以上より一部の職員に対する体育事業の審判手当・審判飲食代は、その合理的理由が認められないから支出は廃止すべきである。（295頁）

イ 措置内容

上の指摘を受けた人事課の措置内容は次のとおりであり、これをもって処理済みとした。

これまで体育事業の費用については、市拠出金からなる一般会計で支出してきましたが、指摘を受け、平成31年度から審判費用等の計上を廃止しています。各種体育事業については、各課対抗の大会として、競技制を持たせつつ、多くの職員が参加しやすい特別ルールを設けるなど、審判員の協力は欠かせないため、当面の間、公費が含まれない職員掛金からなる会計で支出する予定です。

ウ 本年度の調査結果

上の指摘について人事課へヒアリング等を行った結果は以下のとおりである。

- ・那覇市の負担金が入っている一般会計から審判費を支出することは廃止している。

- ・他方、審判等を引き受ける職員に対しての審判手当等の支出は令和元年度以降も継続している。審判手当等の支出は、厚生会の互助共済特別会計から拠出している。
- ・互助共済特別会計の収入は職員らの負担金のみである。
- ・平成30年度監査の指摘以降、一般会計から互助共済特別会計への組入れは行われていない。

エ 検討及び結論

審判手当等を継続しているとしても、これが市の負担金が入っていない互助共済特別会計から支出されているのであれば、平成30年度監査の指摘の趣旨に沿って措置が講じられたものと評価できる。

一般会計から互助共済特別会計への組入れがあれば実質的には一般会計から全部または一部が支出されていると評価されるから、これからも一般会計から支出しないことはもちろん、一般会計からの組入れも行わないようにするべきである。

⑯ 財務監査報告書の作成者（人事課）

ア 平成30年度監査の指摘

厚生会の財務監査報告の作成者に関する指摘は次のとおりである。

厚生会には、その運営資金として市負担金として一定額の金銭（現在は給与額の100分の3。約3450万円）が投じられている。全国的に自治体職員のための厚生会に対しては、その厚遇ぶりが取り上げられ前述のとおり公費負担は縮小されているところである。那覇市においても、市負担金割合は縮小されており、厚遇との批判に対応してきているが、現在においても普段から厚生会の使途に対しては住民の監視があってしかるべきである。しかるに、厚生会の意思決定機関である評議員、業務執行にあたる理事はいずれも会員（那覇市職員）から選任されるのであっていわば身内でしかない。そこで、前述の決算における公認会計士等の財務監査と、その結果報告書及び意見書（条例施行規則15条3項）が外部のものによる第三者チェックの機能を果たすものと期待されていると考えられる。しかし、現状は決算書の作成に関与した（厚生会が業務委託している）税理士が報告及び意見書を作成している（その意味で、当該税理士は「利害関係がない」とは言えない）。その内容も定型的な文言が記載されているのみである。前述のとおり、外部の第三者チェック機能を全うさせる趣旨を徹底するならば、財務監査は、決算書作成に関与していない公認会計士等が行い、報告及び意見書を求めるべきである。厚生会は法人格はなく任意団体であり、その指針となる会計基準はないと思われるが、市税が投入されておりその規模も相当

なものであり、市民への説明責任という観点から、上記のとおり第三者のチェックの必要性は高いと考えられる。そこで、条例施行規則の趣旨を全うすべく、指摘事項とする。(299～300頁)

イ 改善計画及び措置内容

上の指摘に対する人事課の改善計画及び措置内容は次のとおりである。同課は令和3年度にこの指摘を処理済みとした。

＜改善計画＞

令和元年度：職員厚生会条例施行規則に規定されている、公認会計士等の財務監査については、厚生会の財務会計に関する事務の強化と、健全な運営を図ることを目的に定められており、会員以外の第三者的立場として、これまで税理士事務所との顧問契約により、定期的な監査、助言等を受けていますが、今回の指摘を受けて外部の第三者のチェック機能について、今後検討していきます。なお、市民への説明責任という観点から、今後、ホームページ等により厚生会事業の内容、実績等公表していきたいと思います。

令和2年度：財務監査については、厚生会の監事の見直し、及び規則改正等引き続き検討します。

＜措置内容＞

令和元年度：公認会計士の財務監査について検討しました。厚生会役員の監事に、外部の識見者を加えることで、チェック機能は果たせるのではないかとの助言を得ています。

令和2年度：厚生会規則の見直しと合わせ、本市の監査事務局、公認会計士事務所へ相談しました。本市監査事務局より、市からの財政援助団体として厚生会が監査対象となりうること、また、公認会計士より、財務諸表監査の必要性については、決算書の信憑性が特に重要な有価証券会社や大企業等が通常行われるもので、外部に影響が少ない厚生会レベルでそこまで求める必要はないとの意見がありました。

現在、決算報告書の作成は厚生会で行い、会員（職員）監査の他、第三者チェック機能として外部税理士のチェックを受けています。市民への説明責任という観点につきましては、市ホームページにて、公表により果たせているものと判断しています。

ウ 本年度の調査結果

上の指摘に関して、人事課に行った調査の結果は以下のとおりである。

- ・厚生会の決算書の作成は厚生会職員において行っている。
- ・税理士に依頼し、毎月の残高試算表、仕訳日記帳や伝票の確認を行ってもらっている。同じ税理士が、財務諸表（貸借対照表、損益計算書及びこれらの付属明細）の確認をしている。

- ・令和6年度決算より公認会計士の財務監査を予定している。きっかけの1つとして、厚生会職員の異動がある。新たな担当職員の下で検討、協議された結果、現在の運用（伝票等をチェックしている税理士が財務諸表を確認すること）は不適切であると判断され、現行の規則に従った運用を行うべきこととなった。
- ・措置内容に「市ホームページにて公表」するとされているが、現在、那覇市のホームページに厚生会の決算書の掲載はない（リンクもない）。昨年、厚生会のホームページを開設したが、同ホームページにも決算書は掲載していない。過去、那覇市のホームページに厚生会の業務報告を掲載していた可能性はあるが、決算書は掲載していないと思われる。市民への公表について今後検討する。

エ 検討

厚生会の依頼に基づいて伝票等を毎月チェックしている税理士が財務諸表をチェックする現在のやり方では、財務諸表や決算書の内容が適正であるかどうかという監査の意味を持たず、不適当である。

那覇市職員厚生会条例施行規則第16条第3項は「決算については、公認会計等の財務監査に付し、その結果報告書及び意見書を評議員会に提出するものとする」と規定している。この規定は平成30年度監査時と変わりはない。つまり、条例施行規則上、厚生会は「公認会計士等の財務監査」を受けることが必須となっている。それにもかかわらず、公認会計士等の財務監査を経ていないのであれば、厚生会は条例施行規則に違反し続けてきたこととなる。なお、措置内容によれば「公認会計士より、財務諸表監査の必要性については、決算書の信憑性が特に重要な有価証券会社や大企業等の通常行われるもので、外部に影響が少ない厚生会レベルでそこまで求める必要はないのではないかとの意見」があったとのことであるが、相当額の市税が投入されていることを考えれば厚生会の財務監査は不要とはいえないし、大企業等と比較することも不適当である。措置内容に記載された一部意見に従って、条例施行規則の「公認会計士等の財務監査」を緩和したり、削除したりするようなことはあってはならないことは付言しておく。

さらに、措置内容では「市ホームページにて、公表」しているような記載があるが、上述の調査結果のとおり、厚生会の決算書は現在公開されていないし、これまで公開されていなかったようである。今回の調査結果に基づけば、措置内容の記載に虚偽があったこととなる。平成30年度監査や包括外部監査制度を軽視したものと言わざるを得ない。今後市民への公表（情報開示）方法を検討するとのことであるが、早急に検討作業を進めるべきであるし、市民へ正確な情報を迅速に提供できるような方法で公表すべきである。

才 結論

【指摘】

[人事課、その他関連部署]

- ① 規則に従った適切な財務監査を行うべきである。
- ② 市民への公表方法について速やかに検討すべきである。そして、市民へ正確な情報を迅速に提供できる方法で公表を実施すべきである。

4 平成30年度監査の意見に対する措置監査

(1) 監査の方法

監査の方法は、上述の指摘に対する監査と同様である。

平成30年度監査の意見は合計50件あったが、意見の中には、条項の誤記の修正を求めるものや、書類の記載内容の不備の補正を求めるもの等も含まれていたことから、那覇市が作成・公表している改善措置表を確認した上で、監査チームにおいて監査が必要であると判断した24件について監査を実施した。

(2) 監査の結果一覧表

この表の見方は、上述の指摘のところと同様である。

意見24件中、○は15件、×は1件、▲は8件である。

	平成30年度監査 の意見	対象課	平成30年度監査報 告書の頁数	本年度監査結果
①	非常勤職員の出退 勤にICカード利用	人事課	57	○
②	市税手当申請の業 務管理	納税課	87	○
③	換価処分件数の算 定方法	納税課 人事課	87	○
④	福祉事務従事手当 の支給の省力化	保護管理課	90	▲
⑤	時間外勤務（過重 労働）への対応	情報政策課	115	▲
⑥	労働時間管理	クリーン推 進課	124	○
⑦	時間外勤務（過重 労働）への対応	ちやーがん じゅう課	127	▲
⑧	時間外勤務（過重 労働）への対応	障がい福祉 課	130	▲

⑨	時間外勤務（過重労働）への対応	こどもみらい課	143	▲
⑩	時間外勤務（過重労働）への対応	道路建設課	145	▲
⑪	時間外勤務（過重労働）への対応	建築工事課	149	▲
⑫	遅刻の場合の年休処理	こども教育保育課 人事課	180	○
⑬	勤務管理者	こども教育保育課	181	○
⑭	時間外勤務の削減	こども教育保育課	181	▲
⑮	産業医面接の積極的実施	人事課	185	○
⑯	人事評価の活用	人事課	192	×
⑰	女性職員の割合	人事課	198	○
⑱	行動計画の達成状況	人事課	199	○
⑲	会計年度任用職員制度の導入整備	人事課	244	○
⑳	非常勤職員の待遇改善（基本給）	人事課	245	○
㉑	非常勤職員の待遇改善（期末手当）	人事課	246	○
㉒	非常勤職員の待遇改善（通勤手当）	人事課	247	○
㉓	非常勤職員の待遇改善（勤勉手当）	人事課	248	○
㉔	非常勤職員の常勤職員化	企画調整課 人事課	248	○

(3) 監査結果

① 非常勤職員の出退勤管理にICカード利用（人事課）

ア 平成30年度監査の意見

非常勤職員の出退勤に関するICカード利用に関する意見は以下のとおりである。

那覇市職員の意識調査アンケート（第8章「7 那覇市職員の意識調査アンケート」参照）の中で、非正規職員から「就業後の時間も作業している」「時間内での仕事が難しい」「残業や休日出勤をしないと終えることができない」といった声が挙がっており、市においては、非正規職員についても、正確な出退勤及び勤務時間を把握した上で、サービス残業の防止及び適切な業務量の確保といった労務管理を行い、健全な職場環境を確保することが急務である。確かに任用期間が短いことによる問題点はあるかもしれないが、非常勤職員及び臨時職員についても、現在の出勤簿による方法ではなく、正規職員同様にICカードを保有させ、ICカードを当該職員の出退勤時に職場のカードリーダーに読み取らせる方法によって正確な出退勤及び勤務時間の管理を行うことを検討されたい。（57頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の意見を受けた人事課の措置内容は次のとおりであり、これをもって整理済みとした。

＜措置内容＞

令和2年度から非正規職員の多くが会計年度任用職員に移行します。それにあわせ、静脈認証システムによる出退勤管理を導入し、正確で効率的な出退勤管理と勤務時間管理を行います。

ウ 本年度の調査結果

那覇市では本庁舎のみならず、各認定こども園についても令和2年度までに静脈認証による登庁、退庁時間に管理を導入した。

エ 検討及び結論

那覇市が導入した静脈認証システムは、正確な出退勤時間を把握するという点で、平成30年度監査が求めた「ICカード」の読み取りによる方法と変わらないため、措置が適切に講じられたといえる。

なお、この静脈認証システムは登庁、退庁時間を記録しているもので、これによって直ちに勤務時間管理まで行われているわけではない。つまり、所定の終業時間と同システムに記録された退庁時間の間がすべて時間外勤務（いわゆる残業）となるわけではない。職員の勤務時間をどのような方法で管理するかは時間外勤務の正確な把握やサービス残業の解消に取り組むにあたって重要なである。同システムによる出退勤データの活用方法については第5で述べることとする。

② 市税手当申請の業務管理（納税課）

ア 平成30年度監査の意見

市税手当申請の業務管理に関する意見は次のとおりである

市税の滞納による差押に関する業務については案件ごとに差押手続きを実施中、銀行などによる執行手続き完了、差押手続きをしたもの、差押不可、差押の解除の申出の有無など、種々の状況が想定され、案件ごとに細かく管理していくしかないといけない。これは市税の滞納による差押に関する業務の手当の管理の面からも大事なことである。この点、市税の滞納による差押に関する業務の管理方法は班長ごとで異なり、また前任者と後任者とでも管理方法が異なっている。このような場合、職員の異動により効率的な管理方法が引き継がれない可能性や、過去の管理業務の再現性も失われてしまう。また、管理方法が異なることから、非効率な管理方法により業務を行っている職員も出てくる可能性があり、業務の管理上望ましくない状況である。納税課にて効率的な管理手法を定め、その手法を統一的に運用することが望ましい。

（87頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の意見を受けた納税課の改善計画及び措置内容は次のとおりであり、同課はこれをもって令和元年度にこの意見を整理済みとした。

＜改善計画＞

課内で効率的な管理手法を確認し、統一的な運用を行います。

＜措置内容＞

差押に関する業務について、エクセルファイルで管理している手法を共有し、効率的な運用を行っております。

ウ 本年度の調査結果

手続申請に関する指摘（第3・3・(1)・⑤）と同様、エクセルファイルでの統一的な運用が開始されていた。これによって統一的で、かつ、効率的な方法で管理されていることを確認した。

エ 検討及び結論

エクセルファイルでの業務管理を行う方法が課内で統一的に運用されていた。平成30年度監査が問題視した「職員の異動により効率的な管理方法が引き継がれない可能性や、過去の管理業務の再現性も失われてしまう」可能性も解消したといえ、平成30年度監査の意見について措置が講じられたと評価しうる。RPA等によってさらなる効率化について引き続き検証していくことが望ましい。

③ 換価処分件数の算定方法（納税課、人事課）

ア 平成30年度監査の意見

換価処分件数の算定方法に関する意見は次のとおりである

差し押された債権は取立をすることができる（国税徴収法第67条第1項）が、この換価処分（取立）の1件とは、上述のとおり、家賃の取り立てについても、その取り立てのつど、換価処分1件とすることになっている（那覇市職員の給与に関する運用第5章第1節第3条（税務手当－差押、換価処分）関係第2項）。この結果、市税に係る換価処分は、平成29年度において、合計2300件に及んでおり、市税に係る換価処分についての税務手当の支給金額も、92万円に及んでいる。しかしながら、家賃や給料のような継続収入の債権の差押の効力は、差押後に収入すべき金額に及ぶとされており（国税徴収法第66条）、実際の業務内容としても、このような継続収入の債権に対する毎月の換価処分（取立）と比べて、極めて定型的かつ容易であると考えられる。そもそも、特殊勤務手当とは、例えば困難な勤務その他の著しく特殊な勤務に従事する職員に対して支給される手当である。継続収入の債権に対する毎月の換価処分（取立）については、最初の換価処分（取立）のみを1件と算定すべきであって、その後に継続する定型的かつ容易な換価処分（取立）までそのつど1件と算定することは、特殊勤務手当の趣旨に反する恐れがある。仮に手当を存続させるとしても、このような換価処分（取立）業務の件数の算定方法についての運用は、改められることが望ましい。（87～88頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の意見に対する納税課及び人事課の改善計画及び措置内容は次のとおりである。両課は令和3年度にこの意見を整理済みとした。

＜改善計画＞

納税課

令和元年度：人事課と調整しながら、特殊勤務手当の性質に合致するものとして整理を検討していきたいと思います。

令和2年度：県や他の自治体の算定方法を確認し、人事課と検討して聞きたいと思います。

令和3年度：家賃や給与の継続収入について、毎月換価処分をする場合は、その都度納付金額を交渉し行っているため特殊勤務手当の対象となると考えます。ただし、交渉結果によっては、家賃や給料、年金等の継続収入から定額を換価することもあるので、今後は滞納者と交渉不要で換価処分をした場合は、手当の対象から除外する運用を実施して参ります。

人事課

令和元年度：換価処分の件数の算定方法については、対象となる業務を限定するなど

主管課と調整しながら、特殊勤務手当の性質に合致する方法で整理を検討していきたいと思います。

令和2年度：県や他の自治体における換価処分件数の算定方法に関する具体的な取り扱いについて確認を行い、その内容も踏まえて主管課と調整し、算定方法を見直すことについて検討していきます。

令和3年度：交渉した場合を手当の対象とするなど、納税課において対象とする件数の算定方法を見直すことを検討します。

＜措置内容＞

納税課

令和元年度：県や県内各市の税務手当に関する規定について、人事課と調査・確認を行い、次年度に向けて方向性を確認しました。

令和2年度：継続収入に係る換価手続きについて、書類作成等のほか問い合わせ対応も含めて、それぞれの実務内容を精査しました。

令和3年度：令和2年度で精査した業務について、特殊勤務手当の対象となるものと対象外のものを分け運用方針を取り決め9月支給分より実施していきます。

人事課

令和元年度：県や県内各市の税務手当に関する規定について確認し、納税課と調整を行いました。

令和2年度：納税課で行う換価処分に係る作業内容を踏まえ、県や他の自治体に確認すべき内容等について調整を行いました。

令和3年度：納税課において、特殊勤務手当の対象とするものを整理して運用方針を決めましたので、適切な算定方法になるものと考えています。

ウ 本年度の調査結果

市税にかかる換価処分についての指摘に関する調査結果（第3・3・(3)・④・ウ）と同様である。

エ 検討及び結論

市税にかかる換価処分についての指摘に関する検討及び結論（第3・3・(3)・④・エ及びオ）と同様である。

④ 福祉事務従事手当の支給の省力化（保護管理課）

ア 平成30年度監査の意見

福祉事務従事手当の支給の省力化に関する意見は次のとおりである

保護管理課においては、保護管理課で行う業務自体が、「生活保護に関する業務」等に関し、「援護、育成又は更生の措置を要する者等との面接による相談又は調査により、保護その他の措置の必要な有無及びその種類を判断し、本人に対し生活指導を行

う等の業務」（那覇市職員の特殊勤務手当に関する条例施行規則第2条第1項）に該当する（以下この業務について支給される手当を「生活指導福祉事務従事手当」という。）。平成29年度の保護管理課の生活指導福祉事務従事手当の支給実績は、件数にして1万8494件、支給額にして739万7600円に及んでいる。実際、生活指導福祉事務従事手当支給日数と出勤日数は同日数になっているとのことであり、職員に対し、福祉事務に従事したことを裏付ける証憑類の提出も求めていないとのことである。他方、支給手続については、職員が、月に1回、システムに福祉事務従事手当支給日数を入力し、それを上長が出勤簿と照らし合わせて決裁する手続となっている。しかし、職員が手入力で入力することになっているため、入力を失念するケースが散見されることがある。以上を踏まえると、少なくとも、保護管理課においては、生活指導福祉事務従事手当支給日数を自動入力としたとしても、それによる弊害は特に想定できない。従って、福祉事務従事手当の支給手続の合理化と過誤防止の観点からは、生活指導福祉事務従事手当支給日数を自動入力することが望ましい。

（90頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の意見を受けた保護管理課の措置内容は次のとおりであり、同課はこれをもって令和元年度にこの意見を整理済みとした。

＜措置内容＞

自動入力へのシステム改修は対応できなかったことから、入力漏れを防ぐため、チェック体制の強化、班長会議での注意喚起などに取り組みます。

ウ 本年度の調査結果

上の意見について保護管理課に対するヒアリング等の調査を行った。調査の結果は以下のとおりである。

- ・手当の申請手続に関するシステムは、全庁的なシステムであって、部署ごとの対応ができないものであり、保護管理課のみにおいて対応することは不可能である。
- ・生活指導福祉事務従事手当の申請漏れの対策として、職員へ周知メールを送っている。それ以外に、声掛けを継続する事が大切であると考え、毎朝の朝礼で職員に周知するようにしている。また、グループ長が各職員の出勤簿等を確認し、承認時に適正な支給となるよう確認している。

エ 検討

調査結果のとおり、職員が入力を失念することによって生じる入力漏れへの対応は、メール及び朝礼での声掛け等によって職員への注意喚起が徹底されている。これに加えて、グループ長においても出勤簿等を確認し、職員の入力漏れが無いかを確認しているとのことであった。これは、平成30年度監査の意見を受けて入力漏れに対する措置が講じられていると評価できる。

ただ、入力ミスなどの人為的なミスを解消する方法としては改善の余地はあるかもしれない。今後も、システムの機能やRPA等によって、自動的に支給日数をピックアップできるようにしたりするなど機械化し、人為的なミスでの入力漏れを避ける方策を引き続き検討することが望ましい。

他方、手当申請手続に関するシステムが全序的なシステムであるのであれば保護管理課は所管課として不適任と言わざるを得ない。つまり、平成30年度監査の本意見の所管課を保護管理課としたことは不適切であった。また、その後に適任の部署へ割当てし直すこともなかった点も不適切であった。

適任の部署を所管課としなければ包括外部監査の指摘や意見を適切に行政運営に活かすことはできない。繰り返しになるが、包括外部監査人は、文字通り、自治体の外部にいる者であるから、所管課を適切に選定することができないこともある。そこで包括外部監査人が明記した担当課（所管課）が当該指摘や意見の担当として不十分であったり、不適任であったりする場合には、包括外部監査報告の内容を踏まえて適任の部署を所管課とする、または加えることを徹底されるべきである（第3・2）。

オ 結論

【指摘】

〔情報政策課、その他関連部署〕

システム対応すべき部署が平成30年度監査の本意見に対して措置を講じるべきである。

【意見】

〔保護管理課〕

人為的なミスでの入力漏れを避ける方策を引き続き検討されたい。

⑤ 時間外勤務（過重労働）への対応（情報政策課）

ア 平成30年度監査の意見

情報政策課に対する時間外勤務（過重労働）への対応に関する意見は次のとおりである。

時間外勤務が多くなるのは、年度末（3月）のみであり、職員増員が必要とまではいえない。一方、3月に97時間の時間外が発生した職員が1名いる。約100時間の時間外は過労死ラインにほぼ迫っている。職員の業務量を把握し、職員間、グループ間で偏りの無いよう、適切な配分を心がけて頂きたい。（115頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の意見を受けた情報政策課の措置内容は次のとおりであり、同課はこれをもって令和元年度にこの意見を整理済みとした。

＜措置内容＞

当該月はシステムの入札やNW設計の調整、ハウジングの契約調整等の期限が重なったことから業務量に偏りが生じました。これまでも職員の業務量を把握し、計画的かつ、職員間で偏りのないように取り組んできておりますが、今後もこれまでどおり適切な配分を心がけていきます。

ウ 本年度の調査結果

上の意見について情報政策課にヒアリング等の調査を行った。調査の結果は次のとおりである。

- ・時間外勤務について、各年度のひと月当たりの時間外勤務時間が最長となつた職員のひと月あたりの時間外勤務時間は以下のとおりである。

令和元年度 ひと月当たりの時間外勤務時間 149時間

令和2年度 ひと月当たりの時間外勤務時間 74時間

令和3年度 ひと月当たりの時間外勤務時間 88時間

令和4年度 ひと月当たりの時間外勤務時間 72時間

令和5年度 ひと月当たりの時間外勤務時間 80時間

- ・令和元年度及び令和2年度において長時間となっているのは、財務会計システムの移行期間（令和元年度）とその稼働準備（令和2年度）の影響による可能性がある。
- ・時間外勤務時間が年度末にかけて多くなる要因は、人事異動やシステムのユーザー登録業務、権限設定といった業務が集中するためである。人事内定が出る時期を前倒しできない以上、他の時期に回す形で平準化を図ることはできない。
- ・業務の平準化（職員間で業務負担の偏りが生じないようにすること）の取組みとしては、年度初めに個別業務分担表を作成するなどして、各職員が抱えている業務内容を見るようにし、職員の業務負担に偏りが出ないようにしている。ただ、想定よりも調整に時間がかかる業務や何らかのトラブルによって急遽対応しないといけない事態が生じる場合もある。これに対しては、年度中の人事評価面談において本人の目標に対するフィードバック等を行う際に現在担当している業務の進捗についても再確認したり、悩み等を聞き取ったりするようにしている。
- ・特定の職員の業務負担が大きくなっていることを把握したときには、各職員の役割の集中（ある職員について一定の業務を限定して、他の業務から解放する方法）や分散（ある業務を特定の職員だけで行うのではなく、複数人で担当する方法）を行っている。

エ 検討

情報政策課においては、上長が、特定の職員の負担が重くなっていることを

面談や普段の様子から把握した場合には、当該職員が担っている他の業務を、他の職員に振り分けたり、当該職員の業務が細分化できる場合には、他の職員にも一部担当させたりすることによって、当該職員が担っている業務量を調整していた。これによって業務の偏りが生じないよう対策されている。この対策の効果は、令和元年度から令和5年度までの時間外勤務時間（ひと月当たりの時間外勤務時間が最長だった職員の時間外勤務時間）が、平成30年度監査時のものに比べて改善傾向にあることから確認できた。このような情報政策課の措置は有意な効果が出ており、評価できる。

もっとも、令和元年度には時間外勤務時間が年間で149時間にも上った職員がいた。また、平成30年度監査時に比して改善傾向にあるものの、令和2年度以降も70時間から80時間超と時間外勤務時間はまだ長時間に及んでいる。平成30年度監査の意見に対する情報政策課の措置は、一応評価できるものの、まだ改善は十分とはいえない。

したがって、時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。

オ 結論

【指摘】

〔情報政策課、その他関連部署〕

時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。

⑥ 労働時間管理（クリーン推進課）

ア 平成30年度監査の意見

クリーン推進課に対する労働時間管理に関する意見は次のとおりである

現認している訳ではないが、収集作業員の作業状況、現場の状況からすれば、ごみ回収を終えて後の空き時間にトレーニング器具を使って私的な運動をしている可能性が拭い切れない。そうでなかったとしても、私物のトレーニング器具を置いているのは適切ではない。現在、ごみ収集には正規職員48名非常勤職員24名が担当しているが、非常勤職員の勤務時間を短縮し、ごみ収集後の作業は正規職員のみで行う等、無駄な時間を発生させないことが必要といえる。また、収集作業員の給与は民間の同種作業員と比較して、年収ベースで約1.5倍とかなりの厚遇であることが公表されている。現在の収集作業員の給与を削減することはできないが、昇給を抑制するといったことは検討の余地があると思われる。那覇市では、収集作業員は退職者が出ても新たには補充せず、今後も同様とのことであるが、今後も勤務体制、職員構成、外部委託への転換などを検討し、より効率的な業務を目指して頂きたい。

（124～125頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の意見を受けたクリーン推進課の措置内容は次のとおりであり、同課はこれをもって令和元年度にこの意見を整理済みとした。

＜措置内容＞

職場における私物については、4S活動（整理、整頓、清掃、清潔）の推進からも好ましくないことから、整理しているところです。また、平成31年3月28日付「今後の現業の在り方についての基本方針」へ環境部の現業部門については、災害・緊急時の体制維持・強化を図る観点から、補充職員に係る給与表の見直しを前提に、指導業務を含めた直営業務を一部維持することとなりました。直営業務を一部維持するためには、業務の効率化と業務再編が必要となっているため、令和2年度までに収集コースを見直して業務再編を行っていきます。

ウ 本年度の調査結果

- ・那覇市においては現業職員の給与額を一部減額する規則改正（那覇市現業職員の給与に関する規則）を行った。
- ・労働時間の短縮についても取り組んだ。取組みの内容は以下のとおりである。
 - i 祝祭日の時間外労働の際には4班のうち1班だけを残し、残り3班は1時間早く終わらせることで労働時間の削減に努めている。
 - ii 平日の労働時間においても、午後2時から3時頃に収集を終えた後は終業時刻（5時15分）まで、ミーティングの開催、翌日の作業確認、収集車の清掃、安全確認作業等を行い、スムーズに翌日の業務にあたれるよう準備している。さらに、職員の健康と安全の確保、そして意識の向上を図るため、必要に応じて、清掃作業員全員を対象とした安全衛生講習会を開催するなど、労働時間の効率的な活用に取り組んでいる。
 - iii 新たな取組みとして、令和2年4月1日より、環境整備員（会計年度任用職員）の勤務時間を「午前8時30分から午後5時15分まで」から「午前8時30分から午後4時30分まで」へ短縮した「一般事務I（環境整備員）パートタイム会計年度任用職員就労要綱」を施行した。これにより1日の勤務時間を「7時間45分」から「7時間」へと短縮した。
- ・ごみ収集業務の効率化にも取り組んでいる。取組内容は以下のとおりである。
 - i ごみ収集業務の効率化に向けて、令和2年度より、4つの班（一班、二班、三班、特掃班）のごみ収集ルートの見直しを行った。
 - ii 一班、二班、三班の各班については、6コースから5コースへと

再編した。具体的には、各班の収集範囲を維持しつつ、1コース分の収集範囲を3つの班に振り分けた。それにより、コースごとの収集範囲は広くなったが、那覇・南風原クリーンセンター（ごみ焼却施設）への搬入回数が減り、移動時間と距離を短縮することができた。他方、特掃班については、各班のコース再編に伴う業務の調整として、各班で行っていた通常のごみ収集以外の業務（アシスト収集と拠点回収）を特掃班に移管した。特掃班の業務も再編したこと、アシスト収集と拠点回収業務が一元化され、収集ルートや収集時間の効率化を図ることができた。

iii 全体としては全24コースから21コースへと再編し、より効率的なごみ収集体制に整えている。

- ・業務委託については、一部委託（現体制の内1班分の委託）の目標年度を令和9年度に設定し、それを視野に入れた収集体制作りを進めている。今後も業務委託が可能な範囲等を整理しつつ、市では指導業務を含めた収集業務を一部維持することとしている。
- ・平成30年度監査以降は、職員が私物を置いたままとならないよう指導を徹底しており、私物が置いたままになるようなことは無くなった。

エ 検討及び結論

クリーン推進課においては、上のとおり、那覇市の業務縮小と業務効率化を並行して進めており、その取組みは具体的であり、効果も出ている。

今後、さらに職員数の縮小、業務委託の拡大を図る予定とのことである。これまでの取組みをより推し進める方向性は評価できる。ただ、ごみ収集業務は、住民の住環境の衛生維持に直結するものであり、業務委託する場合には業者の事業の継続性や社員教育の徹底が欠かせない。物価上昇とベースアップといった社会情勢との兼ね合いもあるため、職員給与、業務委託先の選定は適正なものとなるように配慮しつつ、今後も引き続き業務効率化を進めていくことが望ましい。

⑦ 時間外勤務（過重労働）への対応（ちやーがんじゅう課）

ア 平成30年度監査の意見

ちやーがんじゅう課に対する時間外勤務（過重労働）への対応に関する意見は次のとおりである。

4月の時間外勤務が87時間に及んだ職員が1名おり、年間300時間を超える時間外勤務をしている職員が4名（認定G3名、包括支援G1名）、453時間の職員が1名（包括支援）いる。特に453時間に及ぶ職員は4月～11月までの間、37

時間～60時間となっており、かなり過重であったことが推測される。包括支援Gのグループ長であり、業務量が平時より増えていたこと、代替の臨時職員の採用ができず、業務が集中した状況であったとのことである。特定の職員に業務が過度に集中することのないよう十分注意する必要がある。(127～128頁)

イ 改善計画及び措置内容

上の意見を受けたちやーがんじゅう課の措置内容は次のとおりであり、同課はこれをもって令和元年度にこの意見を整理済みとした。

＜措置内容＞

包括支援Gの全ての業務を1人のグループ長が管理した体制を見直し、グループ長の管理業務の負担軽減を図るため、令和2年度から包括支援Gを2グループに分ける組織改正を行います。また、業務上関連の深い在宅Gとの統合に向けて、人員配置の見直しを行うとともに、業務量の平準化を図ります。

ウ 本年度の調査結果

上の意見について、ちやーがんじゅう課にヒアリング等の調査を行った。その結果は次のとおりである。

- ・時間外勤務について、年間の時間外勤務時間が最長となった職員の1年あたりの時間外勤務時間、各年度のひと月当たりの時間外勤務時間が最長となった職員のひと月あたりの時間外勤務時間は以下のとおりである。

令和元年度	1年当たりの時間外勤務時間	408時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	106時間
令和2年度	1年当たりの時間外勤務時間	499時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	92時間
令和3年度	1年当たりの時間外勤務時間	380時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	73時間
令和4年度	1年当たりの時間外勤務時間	411時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	81時間
令和5年度	1年あたりの時間外勤務時間	413時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	83時間

- ・包括支援グループの2グループ化とその後の経緯は次のとおりである。

- 包括支援グループ長の時間外勤務が長時間に及んでいたことから、同グループと在宅グループを「包括的支援事業グループ」と「総合事業グループ」とする組織改編を行った。この時、増員配置はなかった。
- 包括的支援事業グループと総合事業グループへの組織改編により、もともとの包括支援グループの業務は分散された。しかし、同時に、包括的支援グループが担っていた介護保険特別会計の事業、

在宅グループの一般会計の業務がそれぞれ分断されてしまう事態や、各グループの業務に両方の事業（介護保険特別会計の事業と一般会計の事業）が混在する事態となり、処理が複雑化する結果となった。加えて、一連で行う地域支援事業の効果的な展開ができなかった（事業の分断化で調整に時間がかかった。また、人数不足によって包括支援の事業に参加できず、事業評価やインセンティブ交付金に係る評価が悪くなるなど職員が責任を感じる事態となった。）。

iii 上述のとおり、包括支援事業グループと総合事業グループに増員が無いままに、もともと在宅グループの担っていた業務がそのまま割り振られたため、結局は両グループの職員が担当する業務量が増加してしまった。

- ・包括的支援事業グループと総合事業グループのグループ長は、他のグループ長よりも多くの事業を見る結果となり、業務の煩雑化、業務多忙の負担が重くなっていた。
- ・令和2年度の組織改編から3年が経ち、人員にも変化（令和4年度に主幹保健師を配置、令和5年度に主査社会福祉士の増員）があった令和5年度に、組織の課題の1つであった特別会計の事業と一般会計の事業の混在による複雑化と非効率性を解決するために、「包括的支援事業グループ」と「総合事業グループ」を「包括支援グループ」と「在宅福祉グループ」とに組織を再改編することとした。
- ・包括支援グループは主に那覇市内19か所の地域包括支援センターの後方支援業務を担っているところ、地域包括支援センターの全職種区の欠員月数が平成30年度当時に比べて相当増加しており、その分包括支援グループに求められる業務が多くなってきている。
- ・認定グループでは、認定審査会の開催を外部の認定審査員の都合に合わせるため、終業時刻後に審査委員会を開催せざるを得ず、時間外勤務が不可避となっている。

エ 検討

平成30年度監査を踏まえて、グループの組織改編を行ったものの、それによって新たな課題が生じ、想定のような効果を生み出すことができなかつたようである。令和元年度以降も1年当たりの時間外勤務時間が300時間を超える職員がおり、令和3年度以外は年間400時間を超えているため、改善は十分とはいえない。

したがって、時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。

ただ、ちやーがんじゅう課ではこのような新たな課題を把握し、これに対応

すべく令和5年度に再び組織改編を行った。一度の組織改編で終わることなく、その後も継続してグループ長や職員の業務負担の軽減や業務効率化を図るための検討がなされており、この点は評価できるため、このような検討は継続することが望ましい。

今回の調査結果で、包括支援グループや在宅福祉グループの担っている業務量が依然として多いことを把握したが、これはちゃーがんじゅう課の他のグループにもみられる。業務の振り分け方の工夫や、組織改編による対応も必要であるが、職員の業務負担量の軽減を図らなければ抜本的な解決とはならない。現在ちゃーがんじゅう課においても一部の業務にRPAの導入は図られているが、今後もRPA、AI-OCRが導入できる業務選定の検討を継続する必要がある（RPAやAI-OCRの精度は年々向上していくと考えられるため、ある時点の検討だけで結論付けるのではなく、その後も継続的に検討すべきである。）。また、認定グループは、外部の認定審査員との時間調整の結果、終業時刻後に審査委員会を開催せざるを得ず、時間外勤務が不可避となっている事態もあるようであった。これについては、上の職員の業務負担の軽減と並行して、フレックスタイム制の導入を検討すべきである（フレックスタイム制については前述のとおり。）。

オ 結論

【指摘】

〔ちゃーがんじゅう課、その他関連部署〕

時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。

【意見】

〔ちゃーがんじゅう課、その他関連部署〕

① RPAやAI-OCRの導入が可能な業務の選定検討を継続されたい。

〔ちゃーがんじゅう課、人事課、その他関連部署〕

② フレックスタイム制の導入を検討されたい。

⑧ 時間外勤務（過重労働）への対応（障がい福祉課）

ア 平成30年度監査の意見

障がい福祉課に対する時間外勤務（過重労働）への対応に関する意見は次のとおりである。

11月に時間外が94時間に及んだ職員が1名いた。また、1Gでは年間の時間外が368時間、351時間の職員がおり、2Gでは409時間、494時間の職員がいる。若手で知識の習得が必要だったという要因はあるかもしれないが、494時間の

時間外の職員は8月から3月まで12月を除き毎月45時間を超える時間外勤務がある（最長94時間）。かかる時間外は明らかに過重労働といえる。また一部の職員に時間外勤務が偏っている状況もある。新人には配慮するなど業務量の平準化を目指し、勤務時間を適正に管理することが望ましい。（130～131頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の意見を受けた障がい福祉課の措置内容は次のとおりであり、同課はこれをもって令和元年度にこの意見を整理済みとした。

＜措置内容＞

事務手順、事務分担の見直しや窓口業務のフォローアップ体制を構築するなどを行い、業務量の平準化に取り組んでいきます。また、業務効率化のためRPAの導入など、IT活用についても検討していきます。

ウ 本年度の調査結果

上の意見について、障がい福祉課に対するヒアリング調査等を行った。その結果は次のとおりである。

- ・時間外勤務について、年間の時間外勤務時間が最長となった職員の1年あたりの時間外勤務時間、各年度のひと月当たりの時間外勤務時間が最長となった職員のひと月あたりの時間外勤務時間は以下のとおりである。

令和元年度	1年当たりの時間外勤務時間	302時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	81時間
令和2年度	1年あたりの時間外勤務時間	417時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	97時間
令和3年度	1年あたりの時間外勤務時間	382時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	73時間
令和4年度	1年あたりの時間外勤務時間	539時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	95時間
令和5年度	1年あたりの時間外勤務時間	638時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	98時間

- ・障がい福祉課における業務平準化の取組みは次のとおりである。
 - i 個別業務分担表を作成し、障がい福祉課の業務をみえる化し、各職員の業務量も把握するように努めている。
 - ii 主担当、副担当を設け、各職員に業務を割り振っている。
- ・障がい福祉課において、業務量が多くなる事情は次のとおりである。
 - i 医療費助成の事務が5～7月にあり、繁忙期となる。
 - ii 日中（勤務時間内）電話対応が多い。問合せの内容は、手続の仕方や進捗状況の確認などがほとんどである。丁寧に伝えなければならぬ内容もあるため対応に時間を要する。

- iii 日中（勤務時間内）の取次ぎ電話の中には、障がい福祉課が担当するものでない内容も含まれており、それにも時間を割かれる。
- iv 令和5年度からはシステム標準化¹⁸の業務が発生している。
- v 障害福祉サービス等給付請求件数が増加傾向にあり、業務量が拡大している（令和5年は平成30年度比で134.7%、児童に関するものは168.4%となっている。）。他方で、それに見合った増員がない。
- vi 障害福祉サービスに関する制度改正が頻繁にある。周知、習得対応が必要となる。簡易なマニュアルはあるが、さらに細かいマニュアルや対外的なガイドラインの整備が必要と認識している。しかし、通常業務で手一杯となっており、進めることができていない。

エ 検討

障がい福祉課における上の業務平準化の取組みはあった。しかし、システム標準化、給付請求件数の増加、制度改正への対応などによる所管業務の増加もあり、取組みの効果は限定的である。令和元年度以降も1年当たりの時間外勤務時間が300時間を超える職員がおり、改善は十分とはいえない。

したがって、時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。

時間外勤務時間の問題点及び改善策については第4において述べるが、例えば、電話対応については、音声ガイダンスを導入すること、電話や窓口の問い合わせについてはその内容に応じた対応マニュアルを策定することが望ましい。これと併せて、障がい福祉課の措置内容にも記載のとおり、RPAの導入、それだけでなくAI-OCR導入も今後も継続的に検討すること（手書きによる申請が多いものの、現時点では読み取り精度低く本格的な導入見送りとなっているとのことであったが、今後のAI-OCRの精度向上が見込まれるため、継続的に検討すること）が望ましい。

オ 結論

【指摘】

[障がい福祉課、その他関連部署]

時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。

¹⁸ デジタル庁ウェブサイト https://www.digital.go.jp/policies/local_governments

⑨ 時間外勤務（過重労働）への対応（こどもみらい課）

ア 平成30年度監査の意見

こどもみらい課に対する時間外勤務（過重労働）への対応に関する意見は次のとおりである。

3月の時間外勤務が84時間、89時間の職員が各1名いる。特定の職員に業務が集中しているとも思われ、担当する業務に起因するものとしても、職員間で業務の分担を図るなどより短縮することは可能と考えられる。80時間の時間外勤務は心身に負担を与えるものであることから、より時間外勤務の低減を検討することが望ましいといえる。（143頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の意見を受けたこどもみらい課の措置内容は次のとおりであり、同課はこれをもって令和元年度にこの意見を整理済みとした。

＜措置内容＞

平成30年度より業務内容を分担し、課内のグループ編成を見直しました。

ウ 本年度の調査結果

上の意見についてこどもみらい課にヒアリング等の調査を行った。調査の結果は次のとおりである。

- ・時間外勤務について、年間の時間外勤務時間が最長となった職員の1年あたりの時間外勤務時間、各年度のひと月当たりの時間外勤務時間が最長となった職員のひと月あたりの時間外勤務時間は以下のとおりである。

令和元年度	1年当たりの時間外勤務時間	553時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	99時間
令和2年度	1年当たりの時間外勤務時間	645時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	93時間
令和3年度	1年当たりの時間外勤務時間	685時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	101時間
令和4年度	1年当たりの時間外勤務時間	483時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	122時間
令和5年度	1年あたりの時間外勤務時間	471時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	70時間

- ・こどもみらい課は3月に業務量が特に多い。3月の業務として主なものは以下のとおりである。

- 待機児童へ空いている保育園を案内し、最終の入所調整を行う。
また、入所予定人数に応じた利用定員の設定について保育園と調整を行っている。
- 入所が決定した児童への入所承諾通知の発送業務も行っている。

入園している全児童に対する保育料決定通知書の発送業務も行っている。

iii 国から、例年1月ころに、人事院勧告を受けて公定価格を見直したこと及び同年度4月から遡って適用することの通知がある。これを受け、4月まで遡って施設型給付費の再計算を行い、正しい給付費に是正する業務（精算業務）を、対象となる130園分行わなければならない。

iv 施設型給付費について、3月に適用する加算があるため、その加算分の交付と実績確認を行い、精算する。

v 国及び県に対して施設型給付費の精算業務完了後に実績報告を行い、負担金の交付を受ける。

vi 他市町村の施設に入所している児童の施設型給付費について、他市町村へ確認を行う。反対に、那覇市の施設に入所している他市町村の児童の施設型給付費について他市町村から確認が入るため、再計算して回答している。

vii 保護者から徴収する保育料・給食費等について、調定に対する歳入金額の決算処理を行い、収入未済分については次年度に繰り越すための計算を行う。

viii 認可施設に対する補助事業について実績報告を受け、支払額を確定し、交付する。確定した金額を国及び県に報告し、補助金の交付を受ける。

- ・3月に業務が偏っている。3月にしかできないものが殆どであるため他の月に業務を振り分けることはできない。ただ、補助金業務について、ICT化及びRPAを導入して業務効率化、職員の業務負担軽減が図れないか検討したい。
- ・上述の措置内容の「課内のグループ編成の見直し」の内容は次のとおりである。

i こども園グループと保育グループの給付担当を統合して給付グループを創設した。

ii 令和元年度にこどもみらい課から指導グループ、管理グループ、療育センターが分離し、こども教育保育課を創設した。

iii 令和3年度にグループ再編を実施した。入所調整から給付までの業務を同じ担当者が行う方式に変更した。保育グループと給付グループを統合したうえで、入所給付グループ及び認可外グループを創設した。

iv 令和3年度実施のグループ再編により、入所と給付を1つにまと

めて一連の流れを担当割とすることで、職員1人あたりの担当件数を減らすことができた。

v 給付グループの創設に際し、担当職員を2人増員した。これにより、1人当たりの平均時間外勤務時間を減少させることができた。

- ・平成30年度監査時と現在との変化した業務内容はとしては、認可園の増加(他方で認可外園の減少)、保育の無償化、事業の増加が挙げられる。
- ・現在の時間外勤務時間削減に向けた取組みとしては以下のようなものがある。

i オンライン申請の導入

ii WEB口座振込システムの導入

iii 申請入力のRPA化

iv 窓口へPCの配置等によるICT化(窓口に来た市民に対してPCを使用しての説明が可能となり効率化が図られた。例えば、保育園に入所できなかった理由を聞くために窓口に来た市民に対して、点数が低いことの説明等をその場でPCを利用して行うことができるようになった。)

v 園とのクラウドによるファイル共有についての検討(補助金業務については、園に書類不備を指摘し、修正してもらうといったことがあり、このやり取りに工数がかかっている。そこで、園とクラウドでファイルを共有し、保存できるようになればこのやり取りにかかる時間を省略できるため、こういったことが可能か検討したい。)

エ 検討

こどもみらい課では、業務効率化のために、平成30年度にグループ再編が検討され、その後実施されていたことを確認した。その後も令和3年度に新たにグループ再編を行っており、業務効率化に向けた取組みを継続していた。また、時間外勤務時間の削減に向けて積極的に取り組んでいる。

しかし、令和元年度から令和4年度までひと月あたりの時間外勤務が90時間を超えており、令和4年度にはひと月当たり122時間に達している。年度末に業務が偏るやむを得ない事情もあるものの、改善は十分とはいえない。

したがって、時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。

オ 結論

【指摘】

[こどもみらい課、その他関連部署]

時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。

⑩ 時間外勤務（過重労働）への対応（道路建設課）

ア 平成30年度監査の意見

道路建設課に対する時間外勤務（過重労働）への対応に関する意見は次のとおりである。

年間時間外勤務時間が最も多い職員で230時間であり、全体的に時間外勤務が多いわけではない。また時間外が発生する理由は、国の検査を理由とするものが多く、やむを得ない時間外勤務であるといえる。ただ、1月の時間外勤務が95時間に上った職員が1名いる。一部の職員に負担が過度にかかるようなことは避けなければならない。適正な業務分担をより一層進めていただきたい。（145頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の意見を受けた道路建設課の措置内容は次のとおりであり、同課はこれをもって令和元年度にこの意見を整理済みとした。

＜措置内容＞

会計検査時については、一部の職員に負担がかかるよう、業務分担を行い、課内全体で対応します。

ウ 本年度の調査結果

上の意見について道路建設課にヒアリング等の調査を行った。調査の結果は次のとおりである。

- ・時間外勤務について、年間の時間外勤務時間が最長となった職員の1年あたりの時間外勤務時間、各年度のひと月当たりの時間外勤務時間が最長となった職員のひと月あたりの時間外勤務時間は以下のとおりである。

令和元年度	1年当たりの時間外勤務時間	397時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	91時間
令和2年度	1年当たりの時間外勤務時間	600時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	95時間
令和3年度	1年当たりの時間外勤務時間	427時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	86時間
令和4年度	1年当たりの時間外勤務時間	455時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	87時間
令和5年度	1年当たりの時間外勤務時間	405時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	94時間

- ・道路建設課の業務は主に次の3つがある。

- ハード交付金と呼ばれる沖縄振興公共投資交付金を活用して用地買収を行いながら拡幅を行う街路事業
- 社会資本整備総合交付金や国土交通省の補助金等を活用し、拡幅

を伴わない、道路空間の再配分や橋りょうの修繕などの道路事業

iii ソフト交付金と呼ばれる沖縄振興特別推進交付金を活用して、石張り舗装等を行う歴史散歩道等の整備事業

・時間外勤務が生じる事情としては以下の点が挙げられる。

i 用地交渉や現場の確認等を行うため、府外に出る。その後、府舎に戻って工事関係の資料を作成することとなるため、どうしても時間外勤務となる。

ii 令和2年度から個別の国庫補助金（交通安全・道路メンテナンス・無電柱化）制度が創設され作業が倍増している。

iii 令和4年度からは国の補正予算もあり、手続が複雑化している。

iv 令和5年度には、道路管理課と道路建設課で業務分担の見直しに伴い、予算管理が複雑化している。

v 各職員の経験やスキルに差があることや人事異動もあるため、均等に業務を振り分けることが難しくなっている。

・道路建設課における業務平準化の取組みは以下とおりである。

i 年度初めに役割分担表を作成し、特定の職員に業務負担が偏らないよう計画している。

ii 月1回課内で執務会議を行っている。これには基本的にグループ長以上が出席し、課内の業務の進捗管理を行っている。ここで負担に偏りがないか、負担が重くなっている職員がいないかを確認し、調整の上分担を割り振りすることがある。執務会議前には各職員から聞き取りをしている。

iii 会計検査時に一部の職員に負担がかからないよう、業務分担を行い、ダブルチェック体制を整えている。

エ 検討

平成30年度監査は、会計検査に関連して時間外勤務が生じることはやむを得ないとしつつも、それが特定の職員に偏ることが無いようにすべきとして、業務分担の適正化を求めた。この点について、会計検査の対象となる事業は、特定の職員が担当しているため、検査の対応は当該特定の職員が担うこととなってしまうとのことであった。ただ、平成30年度監査以後は、一部の職員に負担がかからないよう業務分担を行うようにしているとのことであった。加えて、ダブルチェックの体制も整えたようである。このように、会計検査時に特定の職員に業務負担が偏ることを避けるための体制は整えたと言える。

しかしながら、令和元年度以降、平成30年度監査時とは異なる要因ではあるものの、上で触れたように道路建設課の職員の時間外勤務時間が相当長時間に及んでいるため、時間外勤務時間の削減について、改善は十分とはいえない。

したがって、時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。

また、業務負担が大きい補助金関連の業務を中心に、職員1人当たりの業務負担の軽減を図るため、RPAの導入や、業務負担の軽減について継続して検討することが望ましい。

オ 結論

【指摘】

[道路建設課、その他関連部署]

時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。

【意見】

[道路建設課、その他関連部署]

補助金関連の業務を中心に、職員1人当たりの業務負担の軽減を図るため、RPAの導入や業務負担の軽減について継続して検討されたい。

⑪ 時間外勤務（過重労働）への対応（建築工事課）

ア 平成30年度監査の意見

建築工事課に対する時間外勤務（過重労働）への対応に関する意見は次のとおりである。

土木G、市営住宅建替G、設備Gのいずれにおいても年間の時間外勤務が300時間を超過している職員がいる。7月に95時間の時間外勤務のあった職員が1名いる。中途採用されたばかりで仕事を覚える時期であったとのこと。その後の8月～10月は10時間以内になっている。しかし、80時間の時間外勤務は過労死の危険信号ともいえる過重業務である。これまで取り組んで来ているところとは思われるが、今後は特定の職員に業務が集中しないよう、業務分担の見直し、人員配置などの適正な管理をより一層進めていただきたい。（149頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の意見を受けた建築工事課の措置内容は次のとおりであり、同課これをもって令和元年度にこの意見を整理済みとした。

＜措置内容＞

今年度の事業量を検討したところ市営住宅建替グループより建築グループの業務量が多いことから、職員1名を市営住宅建替Gから建築G異動させ、業務が特定のグループ及び職員に集中しないよう配慮しました。また、職員に対して至急業務を除き定期に退庁すると共に計画的に年次有給休暇を取得するように朝礼にて促しています。

ウ 本年度の調査結果

上の意見について建築工事課にヒアリング等の調査を行った。調査の結果は次のとおりである。

- ・時間外勤務について、年間の時間外勤務時間が最長となった職員の1年当たりの時間外勤務時間、各年度のひと月当たりの時間外勤務時間が最長となった職員のひと月あたりの時間外勤務時間は以下のとおりである。

令和元年度	1年当たりの時間外勤務時間	355時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	68時間
令和2年度	1年当たりの時間外勤務時間	377時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	77時間
令和3年度	1年当たりの時間外勤務時間	305時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	78時間
令和4年度	1年当たりの時間外勤務時間	501時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	111時間
令和5年度	1年当たりの時間外勤務時間	391時間
	ひと月当たりの時間外勤務時間	67時間

- ・時間外勤務に関する課題としては次のようなものがある。

- 政策上の課題解決、緊急の修繕、災害対応など、年度の途中で予期せぬ業務対応が生じことがある。
- 慢性的に人員不足を感じている。建築職の採用は数年に一度しかない。
- 技術的な特色があり単発・短期でやる業務ではないため、再任用はいるものの、現在は会計年度任用職員の採用がない。
- 業務量が多く、定員要求はしているもののなかなか増員してもらえない。
- 慢性的に業務過多は感じていて、特に建築グループの負荷が大きいと感じている。
- 市民からの要望へ対応しなければならない。電話もあるし、現場へ行くこともある。
- 台風など天候に左右されることもある。
- 現場での技術確認や立会が要る。その後、庁舎に戻ってからの書類作成の作業を行うこととなる。
- (市営建替グループでは)毎週工程の進捗会議がある。この会議に週3日、それぞれ半日の時間がとられることがある。
- 設計などは設計士に業務委託はしているが、職員が管理や確認

をしていかないといけないので、完全な委託は難しく、一緒になって進めていかなければならない。

xi 職員の健康問題の心配がある。

・業務平準化に関する建築工事課の現在の取組み及び検討されている取組みは以下のとおりである。

i 平成30年度監査を受けて、時間外勤務の実績や担当工事の件数、工事の規模、工事の難易度で業務量を把握し、調整した（措置内容記載）。

ii 毎年年度初めに各グループ長が計画を立て、工事や業務の割振りを実施し、これを踏まえて課長が個別業務分担表を作成している。本来であれば、年度中に見直すことが望ましいが、年度内の配置の見直しきていい。

iii 措置内容に記載されたようなグループ間の配置転換は、それ以降行われていない。

iv 各職員の力量、経験、家庭の状況等を加味して、グループ長が業務配分を行っているが、対外調整が必要な業務など負担の大きいものは経験年数のある職員を当てるなどしている。

v 建築工事課の業務はRPAに馴染まないものが多い。ただ、今年からDXを取り入れて土木グループでは、クラウド上でデータのやりとりを始めた。

vi 建築グループでは、BIM（Building Information Modelingの略語で、建築設計に用いられるソフトウェア）を運用し、積算を効率化できないか検討している。BIMでは、図面が3Dで見られたり、図面から積算に自動で落とし込み（集計）ができたりする。これまででは、図面を見ながらエクセルファイルに手で打ち込んで集計していたため、自動で集計ができるようになれば職員の負担を減らすことができる。令和7年度からの試用を予定している。

エ 検討

令和4年度は大型案件（那覇文化芸術劇場なはーとの建設）があったため時間外勤務が長時間に及んでいる。その他の年度でも、令和4年度ほどではないが、年間の時間外勤務時間が300時間を超えており、改善は十分とはいえない。

したがって、時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。

平成30年度監査以降、長時間の時間外勤務時間が改善されていない理由として、庁舎外での業務が多く、書類作成等を帰庁後に取り掛かることになる点

が挙げられている。確かに建築工事課の業務は、現場での管理、監督、確認や市民対応等、庁舎外での対応が必要なものもある。しかし、そうであったとしても、職員の業務負担を重くし、時間外勤務時間が発生する1つの原因となっていると分かっているのであれば、その解決方法を検討するべきである。建築工事課ではクラウド上におけるデータのやり取りを開始したとのことであるから、例えば工事の工程会議（工事の進捗確認のための会議）等の庁舎外での打合せや会議等の全部または一部をオンラインで実施することが可能か検討されたい。

BIMという新たなソフトウェアの導入検討は職員の業務負担軽減につながる可能性があるため、その試用開始は評価できる。今後、費用対効果に配慮し、また、安全面を優先しながら、工事に関連した職員の作業工数の削減その他職員の業務負担を軽減する方法について積極的に検討することが望ましい。

オ 結論

【指摘】

〔建築工事課〕

時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。

【意見】

〔建築工事課、その他関連部署〕

- ① 庁舎外での打合せや会議等の全部または一部をオンラインで実施することが可能か検討されたい。
- ② 工事に関連した職員作業工数の削減その他職員の業務負担の軽減を図る方法について検討されたい。

⑫ 遅刻の場合の年休処理（こども教育保育課、人事課）

ア 平成30年度監査の意見

遅刻の場合の年休処理に関する意見は次のとおりである。

幼稚園でのヒアリングによると、職員が遅刻した場合、年次有給休暇により処理することであった。なお、他の市長部局でも同様のようである。なお、那覇市では年次有給休暇は1日又は1時間単位で取得できる（那覇市職員の勤務時間、休日及び休暇に関する条例施行規則）。本来、年次有給休暇を取得しようとする職員は、予め任命権者に請求しなければならないこととなっている（条例施行規則25条1項）。任命権者は、請求された時季に年次有給休暇を与えることが公務の正常な運営を妨げる場合には、変更することができるであり、任命権者の時季変更権を確保する趣旨である。但し、病気、災害その他やむを得ない事由によりあらかじめ請求できなかつ

た場合には、その事由を付して事後において承認を求めることができるとされている（条例施行規則25条1項但書）。労働者が急な理由で欠勤した場合にそれを事後的に年休日に振り替えてもらうことがあるが、このような欠勤日の年休日への振替えは使用者の同意があるかぎりは法によって排斥されていないというにとどまるとしてある。事後的な年休処理はあくまで例外であり、職員個人や家族らの急病などの対応で欠勤、遅刻したような場合に限られるべきであり、単なる寝坊による遅刻にまで年休処理を認めるることはモラルの低下も招きかねない。そこで、遅刻の場合に年休処理を認める場合は、やむを得ない事由の有無を厳格に判断することが望ましい。

（180～181頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の意見を受けたこども教育保育課及び人事課の措置内容は次のとおりであり、両課はこれをもって令和元年度にこの意見を整理済みとした。

＜措置内容＞

こども教育保育課

年休の取得申請について、事務手続きについては、やむを得ない事情により事後になることもあります、必ず電話等による事前連絡を行い、公務に支障が無いようしています。無断欠勤や遅刻に関しては、厳正に対応していくよう取り組みます。

人事課

年休の取得申請についてですが、正式な文書（電子）申請等に関しては、やむを得ない事情により、事後になることもあります、どのような事情でも、基本的には勤務時間前までには電話等の連絡をして、公務（こども園）の正常な運営に支障がないように職員への指導を徹底しております。そのような連絡も無い無断欠勤や遅刻に関しては、厳正に対応していくよう取り組んでいきます。

ウ 本年度の調査結果

上の意見に関して、こども教育保育課に行ったヒアリングの結果は以下のとおりである。

- ・現場では園児の人数に応じて、必要な職員をシフトで割り当てている。その関係で、無断欠勤や遅刻はないよう徹底している。
- ・やむを得ず遅刻する場合には必ず事前に連絡することとしており、措置内容のとおりに指導を徹底している。

エ 検討及び結論

平成30年度監査を受け、各園に指導を行っており、遅刻を事後的に年休処理で行うといった事態が生じないよう徹底しているとのことであった。今回の監査において、各園に対する個別の調査は行っていない。しかし、平成30年度監査での意見に挙げられた事態は不適切な対応であることは明らかであるし、こども教育保育課としても平成30年度監査と同様の認識に立って、指導

を徹底しているとのことであった。また、平成30年度監査以降は上のような事態（遅刻を事後的に年休で処理し、遅刻扱いとしてない事態）を把握していないとのことであった。

今後も、平成30年度監査で意見されたような不適切な事態が生じないよう、各園に対する指導を徹底するとともに実態に把握に努めることが望まれる。

⑬ 勤務管理者（こども教育保育課）

ア 平成30年度監査の意見

こども教育保育課に対する勤務管理者に関する意見は次のとおりである。

沖縄県内の小学校は、幼稚園（あるいは認定こども園）が併設され、小学校校長が園長を兼任している。そして、職員の勤怠管理も園長が責任者となっている。しかし、例え幼稚園が小学校と同じ敷地内にあったとしても、校長としての勤務がある以上、園長が絶えず幼稚園に目を配ることは難しいと思われる。その園長に時間外勤務の承認を求めるということになると形式的なものになりかねない。そこで、幼稚園における職員の勤務管理については、園長ではなく現場を一番よく知る職員（例えば主任）に権限を委ね、現場の裁量を増やし適正な労務管理ができるような体制構築を検討頂きたい。（181頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の意見を受けたこども教育保育課の措置内容は次のとおりであり、同課はこれをもって令和元年度にこの意見を整理済みとした。

＜措置内容＞

令和元年度より全幼稚園が認定こども園へ移行し、勤怠管理の専決権は課長となり、各認定こども園には主幹級の園長が配置されています。勤怠管理の内、臨時・非常勤職員の有給休暇等については、那覇市事務決裁規定第7条第3項の規定に基づき、課長から園長への専決権委譲を調整します。一方、時間外勤務命令については、同規定第7条第1項により権限委譲ができないものとなっているため、園長と課長が密に連携を取ることで適正な労務管理に努めます。

ウ 本年度の調査結果

上の意見に関して、こども教育保育課に行ったヒアリングの結果は以下のとおりである。

- ・措置内容のとおり、平成30年度監査後、併設園であっても小学校校長が園長を兼ねることは無く、各認定こども園には主幹級の園長が現場に配置されるようになった。
- ・認定こども園に配置された園長（主幹級）は、会計年度任用職員の勤怠管理は行えるものの、常勤職員の勤怠管理は行えず、これは課長（本務職員）が行うこととなっている。ただ、現場を管理している園長と専決

権者の課長とが密に連絡を取り合うことで円滑、かつ適正な対応が可能となっている。

エ 検討及び結論

令和元年度に全ての市立幼稚園が認定こども園に移行した。これと同時に各認定こども園の現場には園長が配備され、園長が現場を直接監督する体制となった。園に勤務する常勤職員に対して時間外勤務命令を出す権限は本庁舎にいる課長にあり、園長には権限がない。しかし、各園の園長と課長とは普段から連携しているため、園長に権限がないことに伴う問題は生じていないとのことであった。

平成30年度監査の意見については、当時に比して、園で勤務する職員の労務管理の体制が改善されており、評価できる。

⑭ 時間外勤務の削減（こども教育保育課）

ア 平成30年度監査の意見

時間外勤務の削減に関する意見は次のとおりである。

後述するが、今回監査人が実施したアンケートでは、幼稚園においては、正規職員41名中33名が、臨時職員32名中15名がサービス残業があると回答している。作業を自宅に持ち帰っているという回答もあった。そもそも業務量が過重になっていると考えられる。限られた予算を理由に、職員の頑張りに期待する状況はいつか疲弊してしまう。今一度業務内容を洗いざらい整理し、勤務時間の管理を徹底して頂きたい。（181～182頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の意見を受けたこども教育保育課の改善計画及び措置内容は次のとおりであり、同課はこれをもって令和2年度にこの意見を整理済みとした。

＜改善計画＞

認定こども園への移行に伴い、職員定数について整理しているところです。必要な職員数の確保や業務の簡素化等について検討を行うとともに、勤務時間の管理を徹底します。

＜措置内容＞

令和2年度より定数職員を増員し、業務量の調整を行いました。また、各園長に対し、時間外勤務の管理を徹底するよう指導しました。

ウ 本年度の調査結果

上の意見に関して、こども教育保育課に行ったヒアリングの結果は以下のとおりである。

- ・以前、園職員は、受け持っているクラスの指導案（翌週の保育の計画）

を自宅に持ち帰って作成していた。自宅へ持ち帰っていた仕事の多くはこのようなものだった。しかし、平成30年度監査以後、園の記録や資料は、指導案も含めて全て公文書であり、園からの持ち出しできないとの指導が徹底された。これにより、職員が自宅で指導案を検討し、作成するということは無くなった。

- ・各園でもICTが進んでいるが、園外から園（市）のシステム（ウェブさくら）へアクセスすることはできない。そのため、職員が自宅から園のシステムにアクセスして指導案を作成することもできない。
- ・園の職員が自宅に仕事を持ち帰っていないかを確認するための実態調査は行ったことが無い。

エ 検討

措置内容では「各園長に対し、時間外勤務の管理を徹底するよう指導しました」とされているものの、その指導内容は確認できなかった。措置を実施したことを見認できるよう記録に残すべきである。

平成30年度監査で「作業を自宅に持ち帰っている」とされた、いわゆる「持ち帰り残業」（サービス残業）について確認したところ、以前は園の職員が指導案を自宅で作成していたケースもあったとのことであり、このことを指していると思われるとのことであった。指導案の自宅での作成という事態は、公文書管理や情報管理の観点から資料を園から持ち出すことが禁止され、また園のシステムに園外からアクセスできないため、解消したことであった。

しかし、園の職員の業務は多種多様であり、当然ながら公文書の作成を伴わない業務もある。園のイベント（運動会や各種発表会等）において園児が使用する道具の作製もその1つである。このような道具作製を職員が自宅で行うことは、公文書管理や情報管理を徹底しただけで当然に無くなるものではない。

以上の点をふまえると、平成30年度監査の意見に対する措置として十分とはいえないため、「業務内容を洗いざらい整理」するとともに、改めて各園に対して指導を徹底し、持ち帰り残業の有無の実態を把握すべきである。

オ 結論

【指摘】

【こども教育保育課】

- ① 平成30年度監査の意見に対する措置として十分とはいえないから、「業務内容を洗いざらい整理」するとともに、改めて各園に対して指導を徹底し、持ち帰り残業の有無の実態を把握すべきである。
- ② 各認定こども園への指導内容は記録に残すべきである。

⑯ 産業医面接の積極的実施（人事課）

ア 平成30年度監査の意見

産業医面接の積極的実施に関する意見は次のとおりである。

ストレスチェックの結果、医師の面接指導を受ける必要があると判断された職員が医師の面接指導を希望する場合は、産業医による面接指導を実施することとなっている。また、人事課保健師は、必要に応じて面接指導を希望しない面接指導対象者に対して、面接指導を勧奨することになっている。しかしながら、実際には、平成29年度に産業医による面接指導を受けた職員は、高ストレスと判断された合計177人の職員のうちわずか20人となっており、割合にして約11%に止まっている。他方、平成29年度のメンタルヘルス休職者は合計55人、休職期間は市長事務部局を中心に平均1年間近くに及んでおり、上述のとおり、高ストレス者数が多い部局は、メンタルヘルス休職者も多いという関係が認められる。以上を踏まえれば、人事課保健師により、面接指導を希望しない面接指導対象者に対して、より積極的に面接指導を勧奨することが望まれる。もちろん、面接指導対象者に面接指導を受ける義務はなく、面接指導を受けるか否かは面接指導対象者の選択によるが、メンタルヘルス不調を予防し、メンタルヘルス休職者数を減らすことにより、職場を健康的で働きがいのある場所にするという観点からは、面接指導対象者ができるだけ面接指導を受けることが望ましい。ただし、その際にも、当然のことながら、面接指導の勧奨によって当該面接指導対象者が高ストレス者であることが他者に伝わらないような配慮が求められることに留意する必要がある。（185～186頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の意見を受けた人事課の措置内容は次のとおりであり、同課はこれをもって令和元年度にこの意見を整理済みとした。

＜措置内容＞

メンタルヘルス不調を未然に防ぐため、産業医面談を受けるよう高ストレス者に対し受診勧奨を実施しております。引き続き、高ストレス者に対し産業医面談を受けるよう積極的に勧奨を実施していきます。

ウ 本年度の調査結果

上の意見について人事課にヒアリング等の調査を行った。調査の結果は次のとおりである。

- ・市長事務部局等（教育委員会を除く）、平成30年度以降の高ストレス者数、面談実施件数は次のとおりである。なお、人事課は、面談を受けた者を把握していないため、面談実施数は人数ではなく、件数でしか把握していないとのことであった（複数回面談を受けることも可能であり、1人が2回面談を受けた場合、2件とカウントされる。）。

平成30年度 高ストレス者数 147人

	面談実施数	19件
令和元年度	高ストレス者数	142人
	面談実施数	19件
令和2年度	高ストレス者数	152人
	面談実施数	15件
令和3年度	高ストレス者数	178人
	面談実施数	29件
令和4年度	高ストレス者数	127人
	面談実施数	24件
令和5年度	高ストレス者数	137人
	面談実施数	26件

- ・メンタル不調を未然に防ぐための取組みとしては、職員のひと月当たりの時間外勤務時間が45時間に達した場合、その翌月に、該当職員の所属長にその旨の連絡が行くシステムを採用している。所属長は該当職員と話をし、担当業務の状況や負担感を確認するとともに産業医面談を勧めるようにしている。

エ 検討

- (ア) 平成30年度監査の意見は高ストレス者に対しより積極的に面接実施を勧奨することを求めるものであるが、性質上、その実施の確認は困難である。もっとも、調査結果が示すとおり、産業医面談の実施件数は増加しているため、少なくとも措置が不十分とは言い切れない。
- (イ) メンタル不調について、令和6年6月13日の市議会における一般質問があった際、那覇市は「メンタル不調により30日以上の休暇または休職をしている職員は、令和3年度77人、令和4年度93人、令和5年度93人」と答弁した。新聞報道によると、令和5年の93人は統計を開始した平成28年度以降、令和4年度に続き過去最高となっており、30日以上休んでいる職員は年々増加傾向にあり、次のような推移を辿っているとのことである(『沖縄タイムス』令和6(2024)年6月14日朝刊)。

令和元(2019)年度	71人
令和2(2020)年度	76人
令和3(2021)年度	77人
令和4(2022)年度	93人
令和5(2023)年度	93人

市の復職支援を行う担当者によると、休職者数はコロナ禍後から増えており、新型コロナ対応による業務の変動や業務量の増加、人間関係の希薄化などが要因と推測しているとのことであった(『沖縄タイムス』同朝刊)。

また、那覇市は、メンタル不調に対する予防とメンタル不調による休職者の復職支援の取組みに関する一般質問に対して、「市長事務部局では、メンタル不調者の予防、早期発見を目的として、産業医、保健師、審理相談員による相談を受けやすい体制の整備に加え、出先機関への巡回相談、職場カウンセリングの実施など、職員への積極的なアプローチを行っております。また、復職支援につきましては、復職前後の健康相談や復職支援プログラムに沿った無理のない復職体制の構築など、重症化せずに職場復帰を目指す取組を実施しております」と答弁している。また、「健康部が所管する、健康なは21（第2次）の最終評価では、その課題点として生活習慣病の発症予防と重症化予防、身体活動、運動、休養、心の健康などが挙げられています。今年度は健康なは21の改定年度に当たっており、先ほどの課題の改善に向けて様々な手立てを検討していく」ことにも言及していた。

まずは、市職員に対し、上の答弁に出ている「積極的なアプローチ」をより浸透させるべく、那覇市において取り組んでいるメンタル不調予防策を周知することが必要である。それだけでなく、他の自治体も同様の課題を抱えており、総務省も「地方公務員のメンタルヘルス対策の推進に関する研究会報告書」¹⁹を公開しているため、このような国の情報や他の自治体の取組みを参考にすることも1つの方法である。

メンタル不調による休職が生じてしまうと、他の職員の負担がさらに重くなってしまい、次のメンタル不調の要因となりかねない。メンタル不調の予防として、業務負担の軽減や時間外勤務時間の削減はもちろんのこと、その他の対策を積極的に講じ、重症化の回避、可能な限り短期間での復職、そのための環境整備や市職員の意識改革を含めて、総合的な施策の検討が望まれる。

才 結論

【意見】

〔人事課、その他関連部署〕

- ① 那覇市において取り組んでいるメンタル不調予防策の職員への周知を徹底されたい。
- ② メンタル不調の予防として、業務負担の軽減や時間外勤務時間の削減はもちろんのこと、その他の対策を積極的に講じ、重症化の回避、可能な限り短期間での復職、そのための環境整備や市職員の意識改革を含めて、総合的な施策の策定を検討されたい。

¹⁹ 総務省ウェブサイト https://www.soumu.go.jp/main_content/000935927.pdf

⑯ 人事評価の活用（人事課）

ア 平成30年度監査の意見

人事評価の活用に関する意見は次のとおりである。

「1」で述べた平成28年度施行の改正地方公務員法を受け、那覇市では、総務省「地方公共団体における人事評価制度に関する研究会平成26年度報告書」を参考に、平成29年度から全部署において新たな業績評価制度を導入し、職員の業務内容を細分化しそれぞれの目標及びウェイト困難度を定めそれらについて中間評価、本人申告、一次評価及び二次評価を行っており、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績が公正かつ定期的に評価されるよう配慮されている。・・・

（中略）・・・ところが、同人事評価記録書による評価は、管理職員一般職員共に昇給・昇格において全く活用されておらず、活用予定時期の目処も立っていない。そして、職員の昇給・昇格のための勤務成績証明（那覇市初任給規則第33条）については、出勤簿をもって証明とされており、勤務成績が出勤状況のみで判断され、事実上、年功的な昇給・昇格が行われている状況にあり、職員の人事評価が十分に活用されているとは到底言えない。那覇市においては、多様な人材の活躍できる職場環境の確保、職員のモチベーション及び公務能率、ひいては住民サービスの向上のため、すでに人事評価制度を昇給・昇格へ活用している上記274の地方公共団体の取組状況を参考にする等し、業績評価を踏まえた成績主義に即した昇給基準の策定及び運用を行うべきである。（192頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の意見を受けた人事課の措置内容は次のとおりであり、同課はこれをもつて令和元年度にこの意見を整理済みとした。

＜措置内容＞

平成29年度からの新たな人事評価制度を導入し、まずは勤勉手当について人事評価の活用を行っています。本市では当該人事評価の運用実績を重ねながら、活用方法や基準について検証を行っていく予定であり、今後昇給・昇格やその他活用について検討していく予定です。

ウ 本年度の調査結果

那覇市の人事評価制度について人事課にヒアリング等の調査を行った結果は上述（第3・3・③・②・ウ参照）の次のとおりである。つまり、那覇市では、人事評価制度を職員の昇給や昇格に当たっては、参考とするにとどまり、定まった方法によって活用しているわけではない、とのことであった。

エ 検討

那覇市では、現在も、昇給・昇格にあたって人事評価制度を活用しているわけではなく、また、なぜ活用していないのかも不明であった。

したがって、平成30年度監査の意見に対する措置として十分とはいえない

ことから、昇給・昇格にあたって人事評価制度を活用すべきである。

オ 結論

【指摘】

〔人事課、その他関連部署〕

昇給・昇格にあたって人事評価制度を活用すべきである。

⑯ 女性職員の割合（人事課）

ア 平成30年度監査の意見

女性職員の割合に関する意見は次のとおりである。

平成29年4月1日現在における那覇市の部局ごと・職位級ごとの人数（男女別）は次のとおりである。概して、下位の職位級の女性割合が高く上位の職位級の女性割合が低くなっている。その一因には、第6章で述べた現行の昇給・昇格制度の下、育児・介護等を担いがちな女性において昇任・昇格を含むキャリア形成に向けた高いモチベーションを維持することが困難な職場環境があると考えられ、第6章で述べたとおり、那覇市においては、女性が活躍できる職場環境の確保、女性職員のモチベーション及び公務能率の向上のため、業績評価を踏まえた成績主義に即した昇給基準の策定及び運用を行うべきである。（198頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の意見を受けた人事課の措置内容は次のとおりであり、同課はこれをもって令和元年度にこの意見を整理済みとした。

＜措置内容＞

本市では、性別を問わず、誰もが能力を十分に発揮し、活躍できる社会の醸成を図る取り組みとして、女性職員の管理職登用と政策決定過程への参画を推進しています。これまで、仕事と家庭が両立できる休暇制度、その他職場環境の改善にも取り組んでおり、女性管理職の割合も年々増加しています。今後もこれらの施策を推進していきます。

ウ 本年度の調査結果

上の意見について人事課にヒアリング等の調査を行った結果は次のとおりである。

- ・市長事務部局における常勤職員の女性職員の比率は次のとおりである。

平成30年度	46%
令和元年度	46%
令和2年度	47%
令和3年度	48%
令和4年度	48%

令和5年度 48%

・女性職員の管理職に占める割合は次のとおりである。

平成30年度（全部局の数値。ただし派遣は除く。）

部長級 5.6%

副部長級 12.9%

課長級 17.3%

令和元年度（同上）

部長級 10.5%

副部長級 14.3%

課長級 18.0%

令和2年度（同上）

部長級 11.1%

副部長級 10.5%

課長級 19.6%

令和3年度（派遣及び消防局を除く。）

部長級 17.6%

副部長級 15.3%

課長級 22.2%

令和4年度（同上）

部長級 23.5%

副部長級 16.0%

課長級 20.8%

令和5年度（同上）

部長級 29.4%

副部長級 29.1%

課長級 18.8%

エ 検討及び結論

市長事務部局の常勤職員における女性職員の比率は46%から48%で常勤職員の約半数となっており、比率は徐々に上昇している。また、女性職員の管理職に占める割合は、令和3年度から集計方法が変わっているものの、部長級の比率が上昇していることが分かる。副部長級、課長級においても横ばい又は上昇の傾向が見られる。以上の推移から、以前に比べて女性職員の管理職への登用機会は増えていることが推測できる。平成30年度監査が「下位の職位級の女性割合が高く上位の職位級の女性割合が低く」なっている実態に言及した点については上記のとおり改善傾向にあるといえる。今後も那覇市の行動計画の目標達成に向けて取組みを継続することが望ましい。

⑯ 行動計画の達成状況（人事課）

ア 平成30年度監査の意見

行動計画の達成状況に関する意見は次のとおりである。

・・・(中略)・・・平成28年那覇市行動計画に掲げられた目標は、各職場における女性職員の職業生活における活躍に関する状況を把握し、改善すべき課題について分析を行った結果設定された具体的目標であり（女性活躍推進法第15条第3項）、実現性の乏しい努力目標ではない。それにもかかわらず、同目標の大半が未達成という状況は看過できない。特に、教育委員会の掲げる男性職員の配偶者出産休暇等の休暇取得率については、職場内において男性職員に対し出産休暇等を取得するよう積極的に促すとともに同取得によって業務やキャリアに支障が出ないような職場環境を整えることで達成することが可能な目標である。以上を踏まえ、那覇市においては、女性が活躍できる職場となるべく、平成30年那覇市行動計画に掲げられた「女性職員の活躍に向けた数値目標」を必ず達成するよう、職場全体に目標を周知し、各所属長及び職員の総力を挙げて各目標に向けて取り組むことが求められる。（199～201頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の意見を受けた人事課の措置内容は次のとおりであり、同課これをもって令和元年度にこの意見を整理済みとした。

＜措置内容＞

平成28年3月策定の那覇市女性職員の活躍に関する特定事業主行動計画については、任命権者毎に目標を掲げていますが、特に男性職員の配偶者出産休暇等の取得については、対象となる男性職員の意識のみならず、業務のやり方の見直し等のいわゆる「働き方改革」とあわせて行う必要があるものと考えております。令和2年度以降の同計画の見直しの際は、教育委員会をはじめ各任命権者と調整し、数値目標の達成に向けたより実効的な取り組みを行います。

ウ 本年度の調査結果

上の意見について人事課にヒアリング等の調査を行った結果は次のとおりである。

- ・那覇市の常勤職員の男女比及び各管理職の比率は前述したとおりであるが、令和3年度以降の管理職職員の女性比率は令和3年度20.9%、令和4年度20.4%、令和5年度21.2%である。
- ・令和2年度修正の「那覇市職員のための特定事業主行動計画」では、「管理職の地位にある職員（派遣職員を除く）に占める女性割合を、18%以上とする」と定められていた。なお、令和3年3月に策定された「那覇市職員のための特定事業主行動計画」では、令和7年度初日までに、課長級以上の職位の職員に占める女性職員の割合（消防局を除く）の目

標値を30%に、主幹級の職位の職員に占める女性の割合（消防局を除く）の目標値を45%に設定している。

エ 検討及び結論

はじめに、この意見は、平成30年度監査は教育委員会について言及していたが、本年度は市長事務部局のみを対象としているため、教育委員会に関する部分は本年度監査からは外すこととする。以下は、「那覇市においては、女性が活躍できる職場となるべく、平成30年度那覇市行動計画に掲げられた「女性職員の活躍に向けた数値目標」を必ず達成する」ように、とした点に絞って検討する。

上述のとおり、令和3年度以降の管理職職員の女性比率は20%を超えており、令和2年度に修正された「那覇市職員のための特定事業主行動計画」（平成28年3月策定）の目標値を達成している。引き続き、令和3年度の行動計画において設定した目標値を達成するために、同行動計画の取組みを推進することが望まれる。

なお、那覇市男性職員の育児休業取得率は次のように徐々に上昇してはいるものの、令和2年度に修正された「那覇市職員のための特定事業主行動計画」（平成28年3月）の目標値95%以上には遠く及ばない。そのためか令和3年3月策定の同行動計画中に定められた男性職員の育児休業取得率は70%と低く設定された。今後、男性職員の育児休業取得の上昇を図り、改定前の行動計画の目標値（95%）を実現できるよう取り組むべきであるし、その期間も1か月程度ではなく、長期間の取得を可能とすることが望ましい。職員の業務負担が重く、時間外勤務時間が長時間に及んでいる状況では、育児休業の取得を申請しにくくなるおそれがあるため、職員の業務負担軽減、時間外勤務時間の削減の取組みも重要である。

※ 男性職員の育児休業取得率（小数点第二位以下切り捨て）

令和元年度 8.8%（1箇月以下16.6%、半年以下66.6%）

令和2年度 20.8%（1箇月以下18.7%、半年以下75.0%）

令和3年度 41.8%（1箇月以下39.2%、半年以下75.0%）

令和4年度 54.0%（1箇月以下35.2%、半年以下82.3%）

⑯ 会計年度任用職員制度の導入整備（人事課）

ア 平成30年度監査の意見

会計年度任用職員制度の導入整備に関する意見は次のとおりである。

会計年度任用職員制度は平成32年4月に施行されるのであり、残された準備期間は1年に満たない。那覇市においては導入に向けて急ピッチで準備を進めているところであると思われるが、マニュアルのスケジュールから大幅な遅れが生じていると思われる。新たな制度の導入であり、また非正規職員の待遇改善という制度の趣旨を全うすべく万全を期して来年度を迎えることが望まれる。（244～245頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の意見を受けた人事課の改善計画及び措置内容は次のとおりであり、同課はこれをもって令和元年度にこの意見を整理済みとした。

＜改善計画＞

会計年度任用職員の制度導入については、マニュアルからは一部遅滞が生じていますが、沖縄県や他自治体の状況もふまえながら、実施にむけ対応中です。

＜措置内容＞

会計年度任用職員制度の導入にあたり、任用や給与等に関する各関係規定を整備しました。令和2年度より実施となります。

ウ 本年度の調査結果

那覇市は、令和2年3月30日までに、次の条例等を改正又は制定し、同年4月1日から施行した。

- ・那覇市会計年度任用職員の給与等に関する条例
- ・那覇市会計年度任用職員の給与等に関する条例施行規則
- ・那覇市職員の分限に関する条例
- ・那覇市職員の懲戒に関する条例
- ・那覇市職員の育児休業等に関する条例
- ・那覇市職員等の服務の宣誓に関する条例
- ・那覇市職員の任免に関する規則
- ・那覇市職員の育児休業等に関する規則
- ・那覇市会計年度任用職員の勤務時間、休日及び休暇に関する規則
- ・那覇市会計年度任用職員の勤務時間、休日及び休暇に関する規則の運用
- ・会計年度任用職員の服務の宣誓の運用
- ・那覇市会計年度任用職員事務手続要綱

エ 検討及び結論

那覇市は、令和2年度（令和2年4月1日）からの会計年度任用職員制度の開始にあたり、必要となる各種の条例等の改正または制定を滞りなく完了させたことを確認した。平成30年度監査の意見に対して適切に措置を講じたものとして評価できる。

⑩ 非常勤職員の待遇改善（基本給）（人事課）

ア 平成30年度監査の意見

非常勤職員の待遇改善（基本給）に関する意見は次のとおりである。

今後、会計年度任用職員を採用するに際して、現在と同じように同一の業務に再度任用することも当然予定されているが、再度任用するにあたっては、経験・能力を考慮し、基本給（日給・時給）を決定することが望ましい。（245頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の意見を受けた人事課の改善計画及び措置内容は次のとおりであり、同課はこれをもって令和元年度にこの意見を整理済みとした。

＜改善計画＞

会計年度職員制度の趣旨をふまえ、業務内容と経験・能力を考慮した基本給設定を行います。

＜措置内容＞

業務内容（能力）に応じた職種区分ごとに基準号給を設定し、経験を考慮したうえで基本給を決定するための関係規定を整備しました。令和2年度より実施となります。

ウ 本年度の調査結果

上の意見について那覇市の条例等の調査を行った結果は次のとおりである。

- ・那覇市には、会計年度任用職員（以下「任用職員」という。）の給与を定める「那覇市会計年度任用職員の給与に関する条例」（以下「任用職員給与条例」という。）と、いわゆる常勤職員の給与を定める「那覇市職員の給与に関する条例」（以下「職員給与条例」という。）がある。任用職員給与条例は第5条においてフルタイムの会計年度任用職員の給料表を定め、職員給与条例も第7条において常勤職員の給料表を定めている。
- ・任用職員給与条例の給料表と職員給与条例の給料表は定められた職務の級（以下「職務級」という。）の数に違いがあるが（任用職員給与条例は行政職給料表の職務級が3級、医療職給表の職務級が2級までなのに対し、職員給与条例の行政職給料表の職務級は8級、医療職給表の職務級は4級まで定められている。）、両条例で定められた職務級（行政職であれば職務級1級から3級、医療職であれば職務級1級から2級）及び号

給が同一であれば給料月額は同一となっている。

- ・経験年数を有する任用職員の職務級及び号給を定めるにあたっては、経験期間や経験した職務内容を考慮して号給が定められる規定がある（会計年度任用職員の給与に関する条例施行規則第3条から同規則第6条）。

エ 検討及び結論

任用職員の給料表と常勤職員の給料表とは、重なる職務級（行政職では3級まで、医療職では2級まで）の範囲の号給及び給料月額の定めは全く同じである。なお、任用職員の職務級は、常勤職員の職務級に対して制限されているが、任用職員の職務の内容と責任の程度から、その昇給が常勤職員のそれに比しておのずと限界があることはやむを得ない。

また、任用職員を連續して任用する場合や、任用職員が過去に職務経験を有している場合などについても、当該任用職員の職歴を加味して職務級や号給を決定することが定められている。

このように、同一職務級、同一号給の常勤職員との差がなく、また、月額給料の決定（号給の決定）にあたって任用職員の経験や能力が考慮される規定があることから、平成30年度監査の意見に対して適切に措置が講じられたものと評価できる。

㉑ 非常勤職員の待遇改善（期末手当）（人事課）

ア 平成30年度監査の意見

非常勤職員の待遇改善（期末手当）に関する意見は次のとおりである。

現在の臨時職員、非常勤職員はそのほとんどが平成32年度以降会計年度任用職員に移行するものと思われる。その際には、改正法の趣旨を全うすべく、適正な期末手当を支給するよう検討頂きたい。（246頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の意見を受けた人事課の改善計画及び措置内容は次のとおりであり、同課はこれをもって令和元年度にこの意見を整理済みとした。

＜改善計画＞

会計年度職員制度の趣旨をふまえ、適正な設定と支給を行います。

＜措置内容＞

会計年度任用職員制度の趣旨をふまえ、常勤職員に準じた取扱いとするための関係規定を整備しました。令和2年度より実施となります。

ウ 本年度の調査結果

上の意見について那覇市の条例等の調査を行った結果は次のとおりである。

・職員給与条例第26条第2項は期末手当の額について次のように定めている。

「2 期末手当の額は、期末手当基礎額に、100分の122.5を乗じて得た額…に、基準日以前6月以内の期間における当該職員の在職期間の次の各号に掲げる区分に応じ、当該各号に定める割合を乗じて得た額とする。

- | | |
|--------------|----------|
| (1) 6月 | 100分の100 |
| (2) 4月以上6月未満 | 100分の80 |
| (3) 2月以上4月未満 | 100分の50 |
| (4) 2月未満 | 100分の20」 |

・任用職員給与条例第11条はフルタイムの任用職員の期末手当の額について次のように定める。

「2 フルタイム職員の期末手当の額は、期末手当基礎額に、規則で定める割合を乗じて得た額に、給与条例第26条第1項の基準日以前6月以内の期間におけるその者の在職期間の次の各号に掲げる区分に応じ、当該各号に定める割合を乗じて得た額とする。

- | | |
|--------------|----------|
| (1) 6月 | 100分の100 |
| (2) 4月以上6月未満 | 100分の80 |
| (3) 2月以上4月未満 | 100分の50 |
| (4) 2月未満 | 100分の20」 |

そして、任用職員給与条例施行規則第10条第1項は「条例第11条第3項の規則で定める割合は、100分の122.5とする」としている。

・パートタイム職員についても任用職員条例第16条において「第11条の規定はパートタイム職員の期末手当に…について準用する。」としている。

エ 検討及び結論

以上のとおり、期末手当の額の算定や支給についての職員給与条例と任用職員給与条例（及び同条例施行規則）の定めに差はなく、平成30年度監査に対して適切に措置が講じられたものと評価できる。

② 非常勤職員の待遇改善（通勤手当）（人事課）

ア 平成30年度監査の意見

非常勤職員の待遇改善（通勤手当）に関する意見は次のとおりである。

有用な人材を広く募集するという趣旨から、交通費については可能な限り持ち出しとならないような支給基準を検討頂きたい。（247頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の意見を受けた人事課の改善計画及び措置内容は次のとおりであり、同課はこれをもって令和元年度にこの意見を整理済みとした。

＜改善計画＞

支給実態等の状況を確認し、適正な設定と支給を行います。

＜措置内容＞

常勤職員に準じた取扱いとするための関係規定を整備しました。令和2年度より実施となります。

ウ 本年度の調査結果

上の意見について那覇市の条例等の調査を行った結果は次のとおりである。

- ・常勤職員の通勤手当は、職員給与条例第19条に定めている。
- ・フルタイムの任用職員の通勤手当は、任用職員給与条例第10条は「フルタイム職員の給与に関する次に掲げる事項については、常勤職員等の例による。」とし、同条(4)で「各種手当（期末手当及び勤勉手当を除く。）の支給に関する事項」と定め、これによって、フルタイムの任用職員は常勤職員と同じ通勤手当の支給を受けることとなっている。
- ・パートタイムの任用職員については任用職員給与条例第15条第1項で「パートタイム職員には、フルタイム職員に支給される通勤手当との権衡を考慮して規則で定めるところにより、費用弁償として通勤に要する費用を支給する。」としているが、同条例施行規則第16条第1項で「条例第15条第1項の通勤に要する費用（以下「通勤費用」という。）は、月額で報酬を定めるパートタイム職員については、常勤職員等の例により支給する。」としており、結局はフルタイム職員と同様に「常勤職員等の例」によることとしている。

エ 検討及び結論

以上のとおり、通勤手当について、基本的に常勤職員と任用職員との間に差はなく、平成30年度監査の意見に対して適切に措置を講じられたものとして評価できる。

②③ 非常勤職員の待遇改善（勤勉手当）（人事課）

ア 平成30年度監査の意見

非常勤職員の待遇改善（勤勉手当）に関する意見は次のとおりである。

勤勉手当については、職務評価に基づいた差異を設けるべきであるが、全く支給されないということはない。会計年度任用職員に対しても、職務評価を実施した上で、勤勉手当の支給を検討されたい。（248頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の意見を受けた人事課の措置内容は次のとおりであり、同課はこれをもつて令和元年度にこの意見を整理済みとした。

＜措置内容＞

国のマニュアル（問15-1）において、「勤勉手当については、各地方公共団体における「期末手当」の定着状況等を踏まえた上での検討課題とすべきものと考えている。」とありますので、今後、勤勉手当に関する指針等が示された際には検討していきます。

ウ 本年度の調査結果

上の意見について那覇市の条例等の調査を行った結果は次のとおりである。

- ・任用職員の制度導入時（令和2年度当時）、パートタイムの任用職員については、当時の地方自治法203条の2第4項が「普通公共団体は、条例で、第1項の者のうち地方公務員法第22条の2第1項第1号に掲げられる職員に対し、期末手当を支給することができる。」と定められていたため期末手当の支給はできたものの、同規定に定められていない勤勉手当の支給はできなかった。
- ・他方で、フルタイムの任用職員については、地方自治法204条第1項「普通地方公共団体は、地方公共団体の長及びその補助機関たる常勤の職員…及び地方公務員法第22条の2第1項第2号に掲げる職員に対し、給与及び旅費を支給しなければならない」、同条第2項「普通地方公共団体は、条例で、前項の者に対し、…勤勉手当…を支給することができる。」として、地方自治法上、勤勉手当の支給が可能となっていた。しかし、総務省通知（平成30年10月18日総行給第135号・総行給第49号・総行女第17号・総行福第211号・総行安第48号「会計年度任用職員制度の導入等に向けた事務処理マニュアル（第2版））において、「上記以外の手当については、支給しないことを基本とします」（同マニュアル3③ア⑴ii、同マニュアル28頁。なお、上記されていた手当としては、時間外勤務手当、宿泊日直手当、休日勤務手当、夜間勤務手当、通勤手当、期末手当、退職手当、特殊勤務手当等の職務給的な手当、地域手当、初任給調整手当、特地勤務手当、へき地手当がある）とされ、これによって勤勉手当は支給しない扱いとされた。
- ・その後、地方自治法203条の2第4項が改正され、「普通地方公共団体は、条例で、第1項の者のうち地方公務員法第22条の2第1号に掲げる職員に対し、期末手当又は勤勉手当を支給することができる。」とされた。そして、総務省通知（令和5年6月9日付総行第29号・総女第12号総務省自治行政局公務員部長）が、「パートタイムの会計年度任用職

員については、令和6年度から、対象となる職員に、勤勉手当を適切に支給すべきものであること」としたことに加え、「フルタイムの会計年度任用職員については、地方自治法、給料、旅費及び同法第204条第2項に規定する手当の支給対象とされており、同項に勤勉手当も規定されているところであるが、会計年度任用職員に対する勤勉手当の支給は上記のとおり検討課題とされたことを踏まえ、「会計年度任用職員制度の導入等に向けた処理マニュアル」（「会計年度任用職員制度の導入等に向けた事務処理マニュアルの改訂について（通知）」（平成30年10月18日付總行公第135号・總行給第49号・總行女第17号・總行福第211号・總行安第48号總務省自治行政局公務員部長通知）等により通知。以下「マニュアル」という。）において勤勉手当を支給しないことを基本としてきた。改正法において、パートタイムの会計年度任用職員に対する勤勉手当の支給が可能となることに合わせ、令和6年度から、フルタイムの会計年度任用職員についても、対象となる職員に、勤勉手当を適切に支給すべきものであること」としたため、令和6年4月1日より、任用職員に対しても勤勉手当の支給が可能となった。

- ・これを受けて、那覇市では、任用職員給与条例第11条の2を新設し、同条例第16条の改正を行ったうえで、令和6年度より、対象となる任用職員に対して勤勉手当を支給することとした。

エ 検討及び結論

以上のとおり、那覇市は、国の法改正や通知改正に迅速に対応し、条例を改正したうえで、令和6年度から任用職員に対する勤勉手当の支給も開始しており、平成30年度監査に対して適切に措置を講じたものと評価できる。

②4 非常勤職員の常勤職員化（企画調整課、人事課）

ア 平成30年度監査の意見

平成30年度監査の意見は次のとおりである。

非正規職員の中には意欲と能力のある職員も存在しているのであり、このような者に安定した職場環境が与えられればその能力をさらに発揮し、効率的な行政運営に資するものと思われる。これまで定数管理ということで正規職員を削減する方向であったが、今後は非正規職員の一部については、正規職員化することを検討してもよいと思われる。但し正規職員の採用にあたっては公募が前提となることは当然である。現在の那覇市長は昨年の市長選において、「正規雇用促進」を選挙公約に掲げていた。これは民間を念頭においていたと思われるが那覇市自らが範を示すことで促進されることと思われる。（248～249頁）

イ 改善計画及び措置内容

上の意見を受けた企画調整課及び人事課の措置内容は次のとおりであり、両課はこれをもって令和元年度にこの意見を整理済みとした。

＜措置内容＞

企画調整課

現在の定員管理方針（平成30年度～令和4年度）においては、既存事務事業の強化や増加する行政需要への対応等のため、定数を2,400人程度とし、毎年度、計画的に増員を図っております。

人事課

非常勤職員には、経験・能力を有する人材も多くいると認識しております。そのような経験値のある人を採用するためにも、平成30年度の採用試験には初めて、職務経験者の採用試験を実施しました。今後も就職氷河期世代の採用を含め、採用試験の手法について検討していきます。

ウ 本年度の調査結果

上の意見に関して、人事課に対する調査の結果は以下のとおりである。

- ・職務経験者採用試験を平成30年度より実施した。
非常勤職員はこの職務経験者採用試験を受験することが可能である。
- ・同試験による合格者は平成30年度から令和5年までの6年間で16人いる。
- ・地方上級公務員試験合格者と職務経験者採用試験合格者とは採用後の扱いに差異はない。
- ・常勤職員ではない職員が、職務経験者採用試験ではなく、地方上級公務員試験に合格して採用された例もある。
- ・職務経験者採用試験の実施については府内の掲示板などで周知している。

エ 検討及び結論

平成30年度監査は単に「非正規職員の一部については、正規職員化することを検討してもよいと思われる」とするのみであり、具体的な方法を示していない。そのため、どのような方法によって常勤職員化を検討すべきか不明であった。ただ、那覇市では平成30年度より、中途採用の枠として、職務経験者採用試験を導入し、毎年若干名の採用を行ってきている。そして、同試験を経た採用者の数は6年間で16人となっており、平均して1年に2人以上の採用実績となっている。

以上より、平成30年度の意見に対して措置を講じたものとして評価できる。このような職務経験者採用試験の存在は、能力と意欲のある職員にとってモチベーションとなりうるものであるから今後も継続することが望ましい。

第4 時間外勤務

1 はじめに

(1) 導入

時間外勤務時間が多く発生している課においては、単に業務量の多さだけでなく、業務の進め方や組織体制、リソースの配分に何かしらの問題を抱えている可能性がある。このような状況を放置することは、職員の健康や職場の士気に悪影響を及ぼすだけでなく、組織全体の効率性やパフォーマンスの低下を招く危険性がある。そのため、時間外勤務の現状を把握し、適切な対策を講じることは、組織運営の健全性を保つ上で重要な課題である。

そこで、本稿では、那覇市から提出された人件費関係の資料を基に、市長事務部局における各課の時間外勤務時間を比較し、分析する。この分析を通じて、特徴的な傾向が見られる課を特定し、当該課に対して面談ヒアリング等の監査を実施することで、時間外勤務の発生要因を明らかにするとともに、その改善方法を検討することを目的とする。特に、組織内での業務の集中や過剰な負担が特定の職員や課に偏っていないか、業務プロセスの非効率や調整不足が原因ではないかといった点についても焦点を当てていく。

(2) 提出された資料

人事課より、市長事務部局の課ごとの時間外勤務の時間及び手当の金額、在籍人数に関する各月ごとのデータを入手した。

2 データ分析と面談ヒアリング対象課の選定

(1) データ分析と趨勢分析

提出された資料を基に、市長事務部局各課の令和元年度から令和5年度における常勤職員の時間外勤務手当、時間外勤務時間、在籍人数について一覧表（巻末資料参照）を作成し、一人当たりの月平均時間外勤務時間を算出した。その上で、趨勢分析をするために、年度ごとの増減比率を算出し、過年度実績データの変動傾向を把握した。さらに、季節的変動の有無を把握するために、年度ごとの時間外勤務手当の月次推移を作成した。月次推移表を分析することで、特定の時期に業務負担が集中しているかどうか、またその要因や対策について検討する手がかりを得ることを目的としている。

その結果、市長事務部局全体平均と比べて一人当たりの月平均時間外勤務時間が突出していたり、ある年度だけ時間外勤務時間が突出していたり、あるいは恒常に時間外勤務時間が多く発生していたりと、各課の特徴が表れた。また、月次推移表においては、季節的な変動が見られる課が多かった。これらの業務集中期間に、職員の負担が増加し、生産性に影響を及ぼしている可能性が浮き彫りとなった。

(2) 面談ヒアリング対象課の選定

ア まず、市長事務部局全体の時間外勤務の実態を把握するため、関連するデータを基に全体像を俯瞰的に分析した。その結果、全体としての時間外勤務時間の平均値や分布状況、課ごとのばらつきが明らかになった。これにより、特定の課において特徴的な傾向が見られる可能性が示唆された。

面談ヒアリング対象課を適切に選定するためには、統計データに基づいた客観的な基準を設ける必要がある。そこで、以下の3つの選定基準を設定し、これらに該当する課を選定した。

加えて、市長事務部局全体をより俯瞰してみることを目的として、視点を変えて4つの課を追加で選定し、面談ヒアリングを実施することとした。

i 令和5年度の一人当たり月平均時間外勤務時間が7時間を超えていた。

一人当たり月平均の時間外勤務時間が7時間を超えていた課を選定基準とした。7時間という基準は、市全体の平均時間を上回る傾向が顕著なラインとして設定したものであり、特に労働負荷の偏りが懸念される課を浮き彫りにする狙いがある。この基準に該当する課では、時間外勤務の発生原因が、その課独自の業務性質に由来するのか、あるいは構造的な問題に起因するのかを明らかにする必要がある。

なお、選定時点においては、市長事務部局全体の一人当たり月平均時間外勤務時間は、以下の表中の「選定時全体平均」であったが、面談ヒアリングの過程において、こども教育保育課のこども園に在籍する職員は、一般の常勤職員とは異なり教職員扱いとなり、時間外勤務時間の母集団から除く必要があったことが判明したため、表中「修正後全体平均」へ修正している。

単位：時間／月

	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
選定時全体平均	7.3	8.0	8.8	7.3	7.0
修正後全体平均	8.3	9.4	10.4	8.5	8.2

ii 令和4年度もしくは令和5年度に時間外勤務時間が増加傾向にある。

時間外勤務時間が過去2年間のいずれかで増加傾向にある課を基準にする。コロナウイルスによる特殊な事情のあった令和2年度と令和3年度は、本来の業務による時間外勤務時間への影響が測りづらく、通常の勤務状況に戻った令和4年度以降に増加傾向が見られる課においては、業務の効率性や適正配置が問われるため、詳細な原因分析が必要と考えた。

iii 平成30年度監査において、指摘もしくは意見があったが、入手した人件費関係資料から、改善がされていないように見受けられる。

平成30年度監査において指摘や意見を受けているが、現状のデータからは改善が見られない課についても面談ヒアリングの対象とした。特に、改善されていない課は、監査で示された課題への対応が不十分、もしくは根本的解決になっていないおそれがあり、その原因をさらに究明することで、今後の対策につなげることが期待される。

イ これらの基準を基に、データ分析の結果から該当する9つの課を面談ヒアリング対象として選定した。

さらに、追加で選定した4つの課（財政課、まちづくり協働推進課、公園建設課、福祉政策課）については、それぞれ以下の理由により追加した。

財政課及びまちづくり協働推進課については、平成30年度監査では着目されていなかったものの、過年度から時間外勤務時間が多く、時間外勤務が常態化しているおそれがあると推察したため選定した。

公園建設課については、平成30年度監査において、全体として時間外勤務は多くないものの、特定の職員の時間外勤務時間が突出していたことから指摘を受けている。課全体としての時間外勤務時間では見えないものがあると推察したため選定した。

福祉政策課については、直近2年間（令和4年度と令和5年度）で一人当たり月平均時間外勤務時間が、市長事務部局全体平均値を超えており、また、令和元年度と比較して人員数は1.5倍に増加したのに対し、時間外勤務時間は2倍になっていることから、何らかの業務負担が追加されたものと推察した。さらに、福祉部の他の課（保護管理課、ちゃーがんじゅう課、障がい福祉課）は、上記3つの基準により全て選定されていることから、福祉部は全体として業務内容の特性の面から時間外勤務時間が発生しやすい状況にあることが想定されるため、その原因を究明し、適切な改善策を検討することとした。

以上により、監査人らは、時間外勤務時間の発生の多い課の背景にある要因を多面的に考察することができたと考えた。

ウ 選定した13の課に対しては、面談ヒアリングを通じて具体的な業務内容、業務量、人員体制、時間外勤務の発生要因とその課題認識について詳細に確認する。これにより、課ごとに異なる時間外勤務の発生要因を明らかにし、第三者の視点から実効性のある改善案を提言することで、過剰な時間外勤務の発生を防ぎ、解決の一助となることを期待する。

なお、那覇市では、那覇市職員の勤務時間、休日及び休暇に関する条例施行規則第8条の3第1項第1号において、原則として、月45時間、年間360時間までと定めており、同条項第2号の特別条項適用時でも、年間720時間以内、単月は100時間未満、複数月平均80時間以内と規定されている。

【面談ヒアリング対象として選定した13の課】

- ① 企画財務部財政課
- ② 企画財務部情報政策課
- ③ 企画財務部市民税課
- ④ 企画財務部資産税課
- ⑤ 市民文化部まちづくり協働推進課
- ⑥ 福祉部福祉政策課
- ⑦ 福祉部ちやーがんじゅう課
- ⑧ 福祉部障がい福祉課
- ⑨ 福祉部保護管理課
- ⑩ 健康部国民健康保険課
- ⑪ こどもみらい部こどもみらい課
- ⑫ こどもみらい部こども教育保育課
- ⑬ 都市みらい部公園建設課

3 選定した13の課についての検討

- ① 企画財務部財政課

(1) データ分析結果

- ・毎年、一人当たり月平均時間外勤務時間が、市長事務部局全体平均値を大きく上回っている。

単位：時間/月

部課	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
財政課	15.1	15.1	14.0	13.0	12.8
修正後全体平均	8.3	9.4	10.4	8.5	8.2
選定時全体平均	7.3	8.0	8.8	7.3	7.0

- ・毎年、6月と12月に業務が集中している。
- ・令和4年度から令和5年度にかけて減少傾向にあるものの、他の市長事務部局全体の平均値と比較するとまだ高い水準にある。

(2) 面談ヒアリング結果

ア 時間外勤務の発生原因等

- (ア) 財政課の業務特性や繁忙期（決算や予算編成）があることに起因している。特に、5月は決算統計があり資料作成があること、12月は翌年度に向けた予算編成があることから、いずれも締切りが厳格であるため、業務が特定期間に集中する構造的な要因がある。

- (イ) 各課へのヒアリングや要求査定などといった他課に依存した業務の性質上、業務の分散が難しく、繁忙期に時間外勤務が集中して発生している。

- (ア) 担当者の業務が固定化しており、1人1業務体制で進行するため、個別業務の進行速度に左右される。業務内容としては、年に4回の予算編成があるが、財務会計システム上での要求や入力に対して、他課へのヒアリングを行い、正しい要求であるか査定することや、資料作成などといった非定型業務が多いため、RPAやシステム化による効率化が困難である。
- (イ) 経験豊富な職員が配置されているが、職員数や担当業務の性質上、業務過多が避けられない。また、業務の性質上、会計年度任用職員は利用していない。
- (オ) 年間の時間外勤務時間が最長となった職員の一年当たりの時間外勤務時間、各年度のひと月当たりの時間外勤務時間が最長となった職員のひと月当たりの時間外勤務時間は以下の表のとおりである。

年度	時間(年間)	時間(月)	発生月	所属グループ
令和元年度	296 時間	85 時間	12月	財政課はグループ分けなし
令和2年度	268 時間	77 時間	6月	
令和3年度	424 時間	119 時間	6月	
令和4年度	338 時間	90 時間	12月	
令和5年度	236 時間	78 時間	12月	

- (カ) 令和元年度以降も、月に45時間を超える時間外勤務時間が発生している職員がいるものの、特定の職員に時間外勤務が偏ることはあまりなく、一人一人均等に発生している。また、年間の時間外勤務時間でみると、令和5年度は特段多くは発生していない。

イ 改善策の現状

業務内容の詳細な分析を通じて、可能な範囲での業務標準化や簡略化を進めている。具体的には、よくある府内からの問い合わせ対応をチャットボット化することを検討しており、よくある想定問答集（債務負担、予算流用の仕方、予算の費目等）の作成を令和6年度は進めている。

(3) 検討

ア 各課からの要求対応や資料作成プロセスを効率化するための支援ツールの導入を検討されたい。具体的には、他課からの要求対応を効率化するものとして、現に検討中のチャットボットが挙げられるが、他にも、他課へのヒアリング結果を資料（数値や文章）に落とし込むツールとしてAIを活用し作業効率化するなど検討されたい。

イ 予算編成の際に財務会計システム上での要求や入力に対して、他課へのヒアリングを行い、正しい要求であるかを査定する業務に関しては、他課による要求や入力の精度を高めるべく、毎年、前年度のケーススタディを用いて研修を行う等、フィードバックを行う機会を設けることを検討されたい。

この取組みにより、各課は次年度の予算編成時において、より正確で整合性のあるデータ入力を行えるようになり、お互いにヒアリングにかかる時間や再査定の時間が削減されることが期待される。

(4) 結論

【意見】

〔財政課〕

- ① チャットボットの導入や他課へのヒアリング結果を資料（数値や文章）に落とし込むツールとしてAIの活用を検討されたい。

〔財政課、その他全部署〕

- ② 他課による予算要求や財務会計システムへの入力の精度を高めるべく、毎年、前年度のケーススタディを用いて、フィードバックを行う機会を設けることを検討されたい。

② 企画財務部情報政策課

(1) データ分析結果

- ・令和3年度を除き、毎年、一人当たり月平均時間外勤務時間が、市長事務部局全体の平均値を超えている。

単位：時間/月

部課	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
情報政策課	32.0	8.9	7.9	9.9	10.8
修正後全体平均	8.3	9.4	10.4	8.5	8.2
選定時全体平均	7.3	8.0	8.8	7.3	7.0

- ・直近2年（令和4年度と令和5年度）以降増加傾向にある。
- ・毎年、年度末に向けて時間外勤務が増加する傾向がある。特に令和元年度は、他の年度と比べて非常に時間外勤務が多かった。この要因として、基幹系システムの変更時期であったことが影響したものと推察される。

(2) 面談ヒアリング結果

ア 時間外勤務の発生原因等

- (ア) 人事異動や内示の時期が遅れることで、人事異動やシステムのユーザー登録、権限設定などの業務が年度末に集中するため、時間外勤務が増える。

- (イ) 令和6年3月は、基幹系システムの標準化作業が年度末に集中した。

なお、システムの標準化とは、国からの指示に基づき、標準化を進めるために各自治体で使用しているシステムの仕様を統一させることである。令和7年度までに対応するように国から指示を受けている。

- (ア) DX推進や情報セキュリティに関する対応に伴う業務増加が影響している。特に、令和5年度は情報セキュリティに関する分野での質問や調整、場合によっては事業者も交えて会議に入るということが頻発した。
- (イ) 他部署や外部からの依頼に対応する必要があり、突発的対応を要する場面が多くある。システム障害や機器管理業務が発生するたび、時間外勤務が増加する。
- (オ) 日常業務と突発的なシステム対応の両立が難しく、安定した業務遂行が困難である。
- (カ) 年間の時間外勤務時間が最長となった職員の一年当たりの時間外勤務時間、各年度のひと月当たりの時間外勤務時間が最長となった職員のひと月当たりの時間外勤務時間は以下の表のとおりである。

年度	時間(年間)	所属グループ	時間(月)	発生月	所属グループ
令和元年度	1,161 時間	基幹系更新 G	149 時間	12 月	基幹系更新 G
令和2年度	475 時間	情報化推進 G	74 時間	3 月	情報化推進 G
令和3年度	635 時間	情報化推進 G	88 時間	11 月	情報化推進 G
令和4年度	514 時間	情報化推進 G	72 時間	4 月	情報化推進 G
令和5年度	624 時間	業務管理 G	80 時間	10 月	業務管理 G

- (キ) 令和元年度以降、月に45時間を超える時間外勤務時間が発生している職員がいる。また、令和元年度の年間時間では、那覇市で規定している例外的な場合の年720時間をも大きく超える時間外勤務が発生している。令和元年度以降においても、原則の年360時間を大きく超える結果となっている。また、令和5年度はシステム標準化の影響もあり、業務管理グループの負担が増加している。

イ 改善策の現状

- (ア) 令和3年度以降、グループ構成拡充が対応力を高めた一方、業務増加を吸収しきれていない。なお、システム標準化に伴う業務量増加の対策として、令和6年度より標準化グループを新設している。
- (イ) 年度末に集中する作業は、次年度に向けての処理を行うので、人事異動の情報が確定した段階（人事から内示が出る時期が毎年異なる。遅いと3月中旬以降になることもある）でないと作業が始められないため、時間外に作業を集中して行うのはやむを得ない。
- (カ) システムの運用管理や機器の管理などについては、なかなか業務の平準化が難しい。毎月同じ業務量でということがなかなかできない業務が、情報政策課としては多い。一人の職員に任せた方が、情報共有（報告や指示等）の手間がなく、効率的に業務が進められる面もあるため、複数人で特定の業務にあたる

方法はとっていない。また、システムの障害が起こったということになれば時間外の対応になることが非常に多い。外部要因の方に左右されてしまうというところがある。

(3) 検討

- ア 主要システムの更新やシステムの標準化など、ここ数年、繁忙期続きで休まることがない。実際に、令和元年度にあった基幹系システムの更新の時期には、過労死ラインを超える時間外勤務時間が発生しており、年間1,161時間の発生（月平均96.75時間）は軽視できず、今後は避けなければならない。令和5年度においても、年間624時間と、那覇市条例施行規則における原則時間の360時間を大きく上回っている状況にある。
- イ 現状遂行されているシステム標準化に向けての業務については、令和7年度までに対応しなければならず、また令和元年度にあった基幹系システムの更新の時期同様に、相当な工数がかかることが想定される。その業務量増加の対策として令和6年度からは標準化グループを新設されたという点においては、適切な対応である。ただし、現状では4名の配置になっていることから、多くの部課に影響のあるシステム標準化に向けた対応は果たして4名で足りるのかについては、実際に令和6年度を受けてしかわからないが、引き続きモニタリングする必要がある。万が一、人手が不足するような事態になる場合には、後述する福祉政策課の給付金室のように庁内でシステム標準化に対応する部隊を一時的に招集するなどして、さらなる対策を講ずることを検討されたい。
- ウ DXが進んできたことで、情報政策課への問い合わせであるとか、そういった照会に対応する業務を、日中で処理しないといけないため、通常業務が時間外対応になってしまうということだったが、同類の質問がいくつもあると思うので、定型的なものはチャットボットで回答するなど工夫することを検討されたい。
- エ 今後、職員が介護休暇や育児休暇をより取得しやすくなること、人事異動があっても業務引継ぎがスムーズに行えるようにすることを考えると、複数人で業務を行う方法は一つの有力な選択肢となりうる。確かに、複数人で業務を行う場合、一人で行う場合に比べて情報共有、各作業の進捗の整理・整合等の手間がかかるることは否めない。しかし、情報共有できるようにすることや各作業の進捗を確認、管理しておくことは、スムーズな業務引継ぎにも活用できるのであるから、人事異動がある市職員においてはこのような一定の負担はやむを得ないものとして甘受されるべきもののように思われる。職員の負担の平準化、職員の休暇取得、人事異動時の円滑な業務引継ぎのためにも、複数人体制での業務担当の方法を今後継続的に検討することが望ましい。当然これは情報政策課に限ったものではなく、各部署において、または全庁的に検討されることが望ましい。

(4) 結論

【意見】

[情報政策課]

- ① 今後は異常な時間外勤務の発生を防ぐために、現状遂行されているシステム標準化に向けての業務について、標準化グループを新設してもなお、人手が不足するような事態になる場合には、庁内でシステム標準化に対応する部隊を一時的に招集するなどして、さらなる対策を講ずることを検討されたい。
- ② 定型的な問い合わせに対する回答について、チャットボットの導入を検討されたい。
- [情報政策課、その他全部署]
- ③ 複数人体制で業務を担当することについて、課題の洗い出し、課題の解決方法等を継続的に検討されたい。

③ 企画財務部市民税課

(1) データ分析結果

- ・毎年、一人当たり月平均時間外勤務時間が、市長事務部局全体の平均値を大きく上回っている。

単位：時間/月

部課	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
市民税課	14.5	14.7	13.7	13.1	14.8
修正後全体平均	8.3	9.4	10.4	8.5	8.2
選定時全体平均	7.3	8.0	8.8	7.3	7.0

- ・令和4年度から令和5年度にかけて増加傾向にある。
- ・時間外勤務が発生する時期に偏りがあり、毎年2月から4月にかけて業務が集中している。年間の時間外勤務時間のうち、3割以上が3月に集中している。

(2) 面談ヒアリング結果

ア 時間外勤務の発生原因等

- (ア) 毎年2月から3月にかけて、給与支払報告や確定申告の処理、住民税算定作業による繁忙期がある。繁忙期の時期には、時間外勤務時間が過労死ラインを超えることもあり、業務エラーや効率低下を引き起こしている。
- (イ) 繁忙期は作業が集中し、業務過多になるにもかかわらず、日中はタイムスビルへ職員が出向き、申告受付対応をしているため、作業は本庁に戻った後で行うことになる。
- (ウ) 業務量に対して必要な人員が不足しているものの、常勤職員の増員は困難である。また、経験年数8年未満の職員が5割から6割を占めていることに加え、

3年に一度の人事異動やその異動時期が市民税課の繁忙期と重なっていることが作業効率に影響している。

- (エ) 給与支払報告の処理件数も増えている。例えば、令和2年度から令和6年度にかけて、特別徴収事業者件数が1,100件増えており、その事業者全てが電子申告してくれたらまだ負担は重くないが、そうはなっていない現状にある。
- (オ) 業務プロセスが非効率になっていることも要因の一つで、現在も電子申告の割合が低く、紙による申告のOCR入力や手動修正作業が負担となっている。
- (カ) 年間の時間外勤務時間が最長となった職員の一年当たりの時間外勤務時間、各年度のひと月当たりの時間外勤務時間が最長となった職員のひと月当たりの時間外勤務時間は以下の表のとおりである。

年度	時間(年間)	所属グループ	時間(月)	発生月	所属グループ
令和元年度	データ抽出不可				
令和2年度	996時間	個人第2G	132時間	6月	個人第2G
令和3年度	674時間	個人第1G	152時間	4月	個人第1G
令和4年度	575時間	管理G	106時間	3月	個人第1G
令和5年度	608時間	個人第1G	143時間	3月	個人第2G

- (キ) 個々の職員の時間外勤務データが入手できた令和2年度以降も、月に100時間を大きく超える時間外勤務時間が発生している。また、年間でも360時間を大きく超える時間外勤務時間が発生している。令和2年度および令和3年度は、一人欠員が生じたことやコロナウイルス対策で確定申告期間の延長がされたことで対応に追われたことによる。なお、2月、3月の申告期間が終わっても申告を受け付けることから、4月以降も申告にかかる処理が多いため、年間でみても多く発生している。

イ 改善策の現状

- (ア) RPAを令和元年度から導入しているが、効果は限定的で、根本的な業務負荷の軽減にはつながっていない。例えば、異動届出の処理について効果はあったと思われるが、全体で10%に満たない作業なので、削減の影響は大きくな。
- (イ) 令和4年度以降、給与支払報告書の受付や事業者への照会業務、給与支払報告書の郵送受付による内容精査、給与支払報告および申告についてのエラー確認などを外部委託する計画を進行中である。令和6年度末から本格的に導入予定となっている。

- (ウ) 現状、申告受付期間中には、会計年度任用職員を1か月から2か月雇い業務補完しているものを、タイムスビルにおける申告受付の運営自体を委託する方向で検討したい。令和6年度の外部委託状況を見て検討する予定である。
- (エ) 繁忙期の負担軽減については、申告書の早期提出を促進しているが、実質的な業務集中の回避には至っていない。

(3) 検討

ア 令和5年度には繁忙期である3月に、個人第2グループで月143時間の時間外勤務時間の発生があった。那覇市条例施行規則の特別条項を適用した場合でも、月に100時間が上限とされており、その時間を大きく上回っていることは問題である。申告受付期間中は作業が集中し、業務過多になるにもかかわらず、日中はタイムスビルへ職員が出向き、申告受付対応をしている。この点、直ちに外部委託を進めるなどして対策をすべきであり、せめて申告受付後の処理をする職員は、本庁で作業に集中できるようにすべきである。特に繁忙期は、時間外勤務時間が月100時間を超え、過労死ラインを上回るほどになっており、過労状態での業務処理により、税務処理のエラーが発生しやすく、適正な課税が妨げられるおそれがあることから、これまで以上に、繁忙期における外部委託範囲を拡大することとあわせて、会計年度任用職員をさらに補充することを検討し、常勤職員の負担を軽減することで専門性の高い業務にリソースを集中できるようにすべきである。

イ 給与支払報告や確定申告を受けての作業開始となることから、2月、3月に業務が集中するのはやむを得ないが、申告書の早期提出をこれまで以上に市民へ促すべきである。また、紙による申告受付か電子申告での受付かで、その後の職員による作業効率が変わることから、電子申告の利用率を向上させ、紙による申告の負担を削減するように働きかけるべきである。

(4) 結論

【指摘】

[市民税課]

- ① 繁忙期における外部委託範囲をさらに拡大し、常勤職員の負担を軽減して専門性の高い業務にリソースを集中できるようにすべきである。
- ② 給与支払報告書や申告書の早期提出をこれまで以上に市民へ促すべきである。
- ③ 電子申告の利用率を向上させ、紙による申告の負担を削減するように働きかけるべきである。

④ 企画財務部資産税課

(1) データ分析結果

- ・令和5年度は、一人当たり月平均時間外勤務時間が、市長事務部局全体平均値を超えていている。

単位：時間/月

部課	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
資産税課	8.7	8.6	7.5	8.2	8.6
修正後全体平均	8.3	9.4	10.4	8.5	8.2
選定時全体平均	7.3	8.0	8.8	7.3	7.0

- ・直近2年間（令和4年度と令和5年度）で増加傾向にある。
- ・年度末にかけて時間外勤務が多くなる傾向にある。特に、年間の時間外勤務時間のうち、2.5割以上が1月に集中している。

(2) 面談ヒアリング結果

ア 時間外勤務の発生原因等

- (ア) 固定資産税や償却資産税の課税業務、評価業務など、1月から4月に集中する重要業務が多い。特に1月は、賦課期日の影響で時間外勤務が増加している。
- (イ) 3年に一度の評価替えや、10年ほど前に家屋の評価システムを導入したことでデータが精密化され、細かい評価が可能になった。しかしその反面、適正課税を求めるあまり、評価項目を細かく設定しすぎている部分がある。また、令和5年度は、令和6年度の評価替えの年だったため、路線価の振り直し作業があった。
- (ウ) 家屋グループは、国の制度も複雑で、各市町村でも評価に幅があるところ、さらに適正課税で徹底されすぎている。特に、主査である職員が毎年時間外勤務が多くなっている。
- (エ) 直近2年間（令和4年度と令和5年度）は、育児休業や休職による欠員、新規職員の増加に伴う指導負担が発生した。
- (オ) システム標準化対応によるデータ整理の負担が増している。
- (カ) エルタックスによる電子申告の増加が、データ取り込み作業を増やす結果になっている。
- (キ) 家屋評価業務などでのベテラン依存が発生し、判断が属人化している。
- (ク) 家屋調査における施主の立会が必要なので、休日等時間外の対応になることもあるが、多くはない。
- (ケ) 国に提出する概要調書があり、4月に課税したデータをベンダーから受領するのが20日あたりになることから、ゴールデンウィーク中に作業せざるを得ない。

- (コ) 年間の時間外勤務時間が最長となった職員の一年当たりの時間外勤務時間、各年度のひと月当たりの時間外勤務時間が最長となった職員のひと月当たりの時間外勤務時間は以下の表のとおりである。

年度	時間(年間)	所属グループ	時間(月)	発生月	所属グループ
令和元年度	465 時間	償却資産税 G	142 時間	2月	償却資産税 G
令和2年度	277 時間	家屋 G	93 時間	2月	家屋 G
令和3年度	440 時間	家屋 G	108 時間	2月	家屋 G
令和4年度	398 時間	家屋 G	73 時間	5月	償却資産税 G
令和5年度	359 時間	家屋 G	120 時間	1月	家屋 G

- (サ) 令和元年度以降、月に45時間を超える時間外勤務時間が発生している職員がいる。令和5年度の1月に120時間の時間外勤務時間が発生した要因は、家屋グループでは、令和5年度に紙で管理していた家屋調査票の電子化がなされた。電子化に伴い、外部委託者にスキャン処理をしてもらったものの、不要な資料も多くあったため台帳チェックに時間を要したことによる。

イ 改善策の現状

- (ア) RPAの導入により、償却資産の電子申告による受領データの取り込みやデータパンチ作業の効率化に成功した。令和4年度には、データパンチの委託業務がRPAにより1万328件から5241件へ削減している。
- (イ) 先行して管理グループが令和4年度にRPAを導入している。RPAのできる職員がいたため、他グループでも導入の支援をしてくれた。今後はRPAの保守ができるよう活動しているところである。
- (ウ) 固定資産税評価補助員など、専門知識が必要な業務のため外部委託が困難である。
- (エ) 属人化解消のため、パターン化した事例集や分担表を導入している。
- (オ) 繁忙期に集中する業務を平準化するため、償却資産税の申告漏れによる過年度分の処理を4月以降に実施することで分散した。また、6割強がエルタックスで電子申告されるようになった。
- (カ) 管理グループで当たり前に実施していた不要なサービスを見直した。例えば、家屋の滅失証明書という家屋の登記がなくなったときに添付しているものがあるが、法務局では不要となっているので、令和7年度1月から廃止するために、弁護士会や司法書士会等を回って説明している。
- (キ) 繁忙期を考慮した適正配置を検討し、常勤職員の増員や会計年度任用職員の活用している。目標として、評価業務やデータ整理作業のさらなる外部委託やデジタル化推進を検討している。電子申告促進の広告実施により、申告業務の

分散化を図りたい。マニュアルや分担表の整備で業務引き継ぎを容易にし、新規職員の育成負担軽減を目指している。

(3) 検討

ア 資産税課はRPAを積極的に導入しており、地籍調査に伴う土地評価の見直し業務をはじめ複数の業務でRPAが稼働している。これは職員の負担軽減に繋がるものであるから、RPA導入に積極的に取り組む姿勢は今後も継続することが望ましい。

イ 現在、休職者が多く、各グループに欠員が生じており、全体で常時4名の欠員があるとのことだったが、この状況では、現有の人員だけでは業務が回らず、職員一人ひとりに過重な負担がかかるおそれがある。現に、令和5年度にも、月に100時間を超える時間外勤務時間が発生している職員がいる。那覇市条例施行規則の特別条項を適用した場合でも、月に100時間を上限とされており、その時間を大きく上回っていることは問題である。那覇市の人員の追加がない現状において、長期的な視点で長時間勤務の削減に向け、再度業務を見直し、コア業務とノンコア業務に分類することで、業務の一部を外部委託することも検討されたい。

ウ 家屋グループの評価が細かくなっていることに関しては、適正課税を求めるあまりに評価項目を細かく設定しすぎると、評価にかかる作業量が増大し、結果、業務効率を阻害してしまう可能性がある。そのため、組織としてどれくらいのレベルの評価を求めているという基準を明確にすることを検討されたい。不適切な評価とならないよう配慮が必要であるが、可能な範囲で簡素化することは職員の業務負担の軽減、ひいては時間外勤務時間の削減につながるものと思われるため、検討を進めることが望ましい。

(4) 結論

【意見】

〔資産税課〕

- ① ノンコア業務について外部委託することも検討されたい。
- ② 家屋グループの資産評価について、組織として求める水準を明確にされたい。

⑤ 市民文化部まちづくり協働推進課

(1) データ分析結果

- ・毎年、一人当たり月平均時間外勤務時間が、市長事務部局全体の平均値を超えている。特に直近2年（令和4年度と令和5年度）は多く発生している。

単位：時間/月

部課	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
協働推進課	15.1	11.6	11.8	18.1	14.7
修正後全体平均	8.3	9.4	10.4	8.5	8.2
選定時全体平均	7.3	8.0	8.8	7.3	7.0

- ・毎年、3月に業務が集中している。

(2) 面談ヒアリング結果

ア 時間外勤務の発生原因等

- (ア) 年度末は、自治会活動の支援、小学校まちづくり協議会の対応等があり、業務が集中する。事業活動の補助金についての実績報告業務があり、補助金交付対象者とのやりとりが頻繁になる。
- (イ) 地域活動や市民活動の活発化により職員の業務量が増加している。日中の窓口業務や本庁舎への移動も影響している（同課は本庁舎とは別の場所にある）。
- (ウ) 個別対応が多く、外部委託やRPA導入が難しい現状にある。
- (エ) 職員の部署異動が頻繁で、引き継ぎや新入社員研修の不足が業務効率の低下を招いている。
- (オ) 令和5年度の2月から主管級の職員が、福祉政策課の給付金対応で緊急招集された。
- (カ) 市民活動センターグループでは、市民活動センターの業務時間が午前9時から午後9時までとなっているため、職員がシフト勤務で対応している。
- (キ) 地域に携わっているため、議会からの質問対応も多い。
- (ク) DXによる効率化が求められるが、現場の多忙さにより検討が進んでいない。
- (ケ) 年間の時間外勤務時間が最長となった職員の一年当たりの時間外勤務時間、各年度のひと月当たりの時間外勤務時間が最長となった職員のひと月当たりの時間外勤務時間は以下の表のとおりである。

年度	時間(年間)	所属グループ	時間(月)	発生月	所属グループ
令和元年度	293 時間	協働推進 G	54 時間	2 月	協働推進 G
令和 2 年度	270 時間	なは市民活動支援センターG	76 時間	6 月	なは市民活動支援センターG
令和 3 年度	331 時間	協働推進 G	83 時間	3 月	なは市民活動支援センターG
令和 4 年度	474 時間	なは市民活動支援センターG	85 時間	11 月	なは市民活動支援センターG
令和 5 年度	397 時間	なは市民活動支援センターG	96 時間	3 月	なは市民活動支援センターG

(コ) 毎年、月に45時間を超える時間外勤務時間が発生している職員がいる。また、年間においても、令和4年度以降、毎年360時間を超える職員がいる。令和4年度以降はコロナウイルスが終息し始め、地域活動が活発化したことから増加している。令和5年度の3月は、補助金実績報告資料のまとめ作業が年度末に集中したことによる。

イ 改善策の現状

- (ア) 年度末に集中する補助金実績報告の対策として、補助金交付先に対する実績報告資料の確認時期を早めるとともに、補助金交付先に対して実績報告資料の作成に関する研修を実施している。また、報告書の様式が統一されていない部分があったため、様式を統一していくように進めている。
- (イ) リモート会議の導入が検討されているものの、従来の対面での会議が優先されている。
- (ウ) 令和6年度に人員が追加されたものの、依然として地域活動の活発化に伴い、対応件数も増えているため、時間外勤務は解消されていない。
- (エ) 外部委託やRPAの導入についての検討が行われたが、自治会支援などの業務は職員対応が望ましいとされており、また、個別対応が多いため、外部委託やRPAの導入は難しい。

(3) 検討

ア 自治会等との打合せが定時の勤務時間後に行われるケースがあることにより、時間外勤務が発生している現状には問題がある。

まず、時間外勤務が前提となる運用自体を見直し、定時の勤務時間内に打合せが実施できるよう、スケジュール調整や業務の優先順位付けを徹底することが重要になる。

また、積極的にフレックスタイム制を導入することで、職員が柔軟に働くことができる環境を整備し、時間外勤務の発生を抑制するべきである。現に、令和元

年度以降、月に45時間を超える時間外勤務時間が発生している職員がいる。年間の時間外勤務時間についても、令和4年度、令和5年度ともに那覇市条例施行規則の原則時間である360時間を上回っている職員がいるため、働き方の改善が急務である。

イ リモート会議について、改めて積極的な導入を検討されたい。リモート会議は移動の負担が軽減できることから、業務効率化に繋がる有効な手段である。相手方にリモート会議の不安がある場合には、会議の内容によって対面での会議と使い分けることを提案し、双方が安心してリモート会議を活用できる環境を整えることを検討されたい。

ウ 職員の人事異動が頻繁にある状況を踏まえ、以下の2点を強化することを検討されたい。

- i 若手職員が短期間で実務に適応し、戦力化するため、基礎研修やメンター制度、年次に応じたスキルアップ研修を導入する。さらに、業務で発生するよくある質問や手続きをまとめたFAQ（フリークエントリー アスクド クエスチョンズの略称）を作成し、若手職員が自身で問題解決できる環境を整備する。
- ii 一方で中堅職員の負担軽減のため、指導スキル向上研修の実施、育成専任ポジションの設置により、中堅職員の指導負担を軽減し職場全体の効率化を図る。

(4) 結論

【指摘】

[まちづくり協働推進課]

- ① 時間外勤務が前提となる運用自体を見直し、業務時間内に打合せを実施できるスケジュール調整や業務の優先順位付けを徹底すべきである。

[まちづくり協働推進課、人事課、企画調整課]

- ② 積極的にフレックスタイム制を導入することで、職員が柔軟に働く環境を整備し、時間外勤務の発生を抑制するべきである。

【意見】

[まちづくり協働推進課]

- ① リモート会議のさらなる活用について、再度積極的な導入を検討されたい。
- ② 以下の2点を強化することを検討されたい。

i 若手職員のために基礎研修やメンター制度、年次に応じたスキルアップ研修を導入する。さらに、業務で発生するよくある質問や手続きをまとめたFAQを作成し、新人職員が独自に問題解決できる環境を整備する。

ii 中堅職員の負担軽減のため、指導スキル向上研修の実施、育成専任ポジションの設置により、中堅職員の指導負担を軽減し職場全体の効率化を図る。

⑥ 福祉部福祉政策課

(1) データ分析結果

- ・令和元年度と令和3年度を除き、一人当たり月平均時間外勤務時間が、市長事務部局全体の平均値を超えていている。

単位：時間/月

部課	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
福祉政策課	6.9	19.7	8.8	9.9	9.3
修正後全体平均	8.3	9.4	10.4	8.5	8.2
選定時全体平均	7.3	8.0	8.8	7.3	7.0

- ・直近2年（令和4年度と令和5年度）で増加傾向にある。
- ・時間外勤務時間は令和元年度から約2倍になっている。
- ・年度末に時間外勤務が集中している。

(2) 面談ヒアリング結果

ア 時間外勤務の発生原因等

- (ア) 業務量の増加により時間外勤務が増加している。特に、年度末において、補助金及び給付金にかかる業務や突発的な政策変更により、業務が集中することが要因である。
- (イ) 特定の職員ではなく課全体での負担が増加しており、課として、業務量に対する人員の不足感がある。業務量の分散や外部委託の検討が課題であるが、業務範囲が広く、他部署や外部への業務委託の引き継ぎが難しい。
- (ウ) P F O S 等含有泡消火薬剤の公共用水域への流出事故による対応や福祉計画策定など、通常業務外の案件が増えたことも負担を増大させている。
- (エ) 給付金業務は政策の変動に大きく左右されるため、急な負担増が生じやすい。
- (オ) 年間の時間外勤務時間が最長となった職員の一年当たりの時間外勤務時間、各年度のひと月当たりの時間外勤務時間が最長となった職員のひと月当たりの時間外勤務時間は以下の表のとおりである。

年度	時間(年間)	所属グループ	時間(月)	発生月	所属グループ
令和元年度	140 時間	地域福祉 G	30 時間	3 月	地域福祉 G
令和2年度	252 時間	地域福祉 G	155 時間	6 月	地域福祉 G
令和3年度	538 時間	地域福祉 G	123 時間	3 月	地域福祉 G
令和4年度	221 時間	地域福祉 G	73 時間	4 月	地域福祉 G
令和5年度	294 時間	地域福祉 G	54 時間	12 月	地域福祉 G

- (カ) 令和2年度以降、月の時間外勤務時間が45時間を超える職員がいる。ただ、年間でみると360時間未満に収まっている。

イ 改善策の現状

制度改革や国等の政策により急遽対応を余儀なくされた場合の改善策として、次のプロセスにより、部署や課を跨いで一時的に人員を招集した結果、時間外勤務時間が圧縮できた。

生活支援給付金室による具体的な人員招集のプロセスは以下の通りである。

(ア) 人員確保の手続きの手順と人員配置までの流れ

- i 国から給付金実施の発表があった際に、企画調整課へ増員の要望をする。
- ii 企画調整課にて人数及び派遣元の部署が決定される。
- iii 派遣元の部署にて人選し、人事課にて兼務辞令がされる。

(イ) 招集時期について

給付金実施の発表の都度、企画調整課に増員を要求している。年度途中であっても給付金の事業開始時期に合わせて要求している。

(ウ) 給付金の対象について

特に給付金の種類に寄らず、当初から計画のない、突発的な給付金事業の際に企画調整課へ増員の要求を行っている。

(エ) 一時的に招集された人員の解散時期について

給付金の支給準備から支給終了までの間の業務量に応じて、段階的に人員を減らして対応している。

(令和6年度新たな非課税等給付金及び定額減税調整給付金の例)

4月から10名体制、7月から9名体制、9月から6名体制、11月から5名体制、12月から4名体制

(3) 検討

制度改革や急遽実施される国や地方自治体の政策により、迅速に対応を進める必要が生じた場合には、部署を超えて一時的に人員を招集することが可能になったため、それによって、福祉政策課の時間外勤務時間の削減が達成される結果となっている。

その分、他部署に負担が生じるもの、急遽短期間で対応しなければならない事態が発生した場合の対応策として、上記のような仕組みは有効であると考えられる。

今後は、福祉政策課の給付金室において実施した非課税等給付金等に係る対応策の有効性を検証した上で、全庁的な取組みを検討されたい。

(4) 結論

【意見】

【全部署】

福祉政策課の給付金室において実施した非課税等給付金等に係る対応策の有効性を検証した上で、全庁的な取組みを検討されたい。

⑦ 福祉部ちやーがんじゅう課

(1) データ分析結果

- 令和3年度を除き毎年、一人当たり月平均時間外勤務時間が、市長事務部局全体平均値を超えている。

単位：時間/月

部課	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
ちやーがんじゅう課	10.7	11.1	8.6	12.1	12.0
修正後全体平均	8.3	9.4	10.4	8.5	8.2
選定時全体平均	7.3	8.0	8.8	7.3	7.0

- 直近2年（令和4年度と令和5年度）で増加傾向にある。
- 年度末に時間外勤務が集中している。

(2) 面談ヒアリング結果

ア 時間外勤務の発生原因等

- (ア) 認定グループでは、認定審査会の準備や外部委員への対応により、業務が定時の勤務時間外に集中している。認定審査会は、18時半から19時までに開始され、要介護度を認定している。外部委員らのタブレット対応が難しく、リモートでの開催は現状難しい。ただ、リモートで会議を行うにしても時間外勤務になる。
- (イ) 包括支援グループでは、地域包括支援センター業務の増加、高齢者虐待防止支援業務の増加等が主因となっている。特に、高齢者の虐待防止支援を24時間体制で実施していること（当番制による電話対応）、また、虐待通報を受けた後の支援、措置入所手続から退去に至るまでの一連の業務を担っていることが要因となっている。また、職員の定時の勤務時間は17時15分までであるが、包括支援センターの業務時間は18時までであるため、時間外勤務にならざるを得ない。
- (ウ) 年度末には、包括支援センターの活動実績の資料作成があること、また、運営協議会という外部委員を招いての実績報告会や意見交換会が次年度初頭にあり、その報告会等の準備があることから、年度末に時間外勤務が集中している。
- (エ) 包括支援グループと在宅福祉グループの二分化による業務の複雑化（特別会計と一般会計の混在）。二分化による負担軽減効果が限定的で、再編による業務過多が発生してしまった。
- (オ) 育児休業の取得や部署異動時の引継ぎで既存職員に負担がかかっている。特に3月、4月は人事異動の引継影響もある。男性の育児休業取得については、会計年度任用職員を補充してもいいことにはなっているものの、常勤職員の仕事内容は任せられないため、結局既存の職員に負担がかかっている。

(カ) 年間の時間外勤務時間が最長となった職員の一年当たりの時間外勤務時間、各年度のひと月当たりの時間外勤務時間が最長となった職員のひと月当たりの時間外勤務時間は以下の表のとおりである。

年度	時間(年間)	所属グループ	時間(月)	発生月	所属グループ
令和元年度	408 時間	認定 G	106 時間	2 月	在宅福祉 G
令和 2 年度	499 時間	在宅福祉 G	92 時間	4 月	認定 G
令和 3 年度	380 時間	認定 G	73 時間	6 月	認定 G
令和 4 年度	411 時間	認定 G	81 時間	3 月	総合事業 G
令和 5 年度	413 時間	認定 G	83 時間	6 月	在宅福祉 G

(キ) 月に45時間を超える時間外勤務時間が発生している職員がいる。また、年間においても、毎年360時間を超える職員がいる。

イ 改善策の現状

(ア) 国民健康保険団体連合会への請求業務などの一部業務でRPAや外部委託の導入が進められているが、導入対象が限られている。

外部委託予定の業務としては、介護認定に関する主治医の意見書にかかる請求書発行業務がある。令和7年度のシステム標準化に伴い、請求書の出力方法が、医療機関単位だったものが被保険者単位となり、大幅に事務負担が増加することから、効率化を図る必要があった。そのため、令和7年度から、国民健康保険団体連合会へ委託予定である。

(イ) 認定グループでは令和6年度からキントーンシステムを活用し、認定審査会がいつになったかをホームページ上で開示することで、応対する時間を削減する等、審査会業務の効率化を図る取組みが進行中である。ただ、外部委員の対応やフレックスタイム制の導入が実現しておらず、全体の効率化には至っていない。

(カ) グループ再編や主管設置により、職務分担が一部明確化したが、二分化や再編が結果的に業務過多を助長し、抜本的な業務効率化には至っていない。

(3) 検討

ア 認定支援グループの時間外勤務時間が多くなってしまうことの主な要因は、ほぼ毎日18時半から開催される認定審査会に参加しなければならない点にある。定時の勤務時間内の開催を検討したり、フレックスタイム制を導入したりするなどして、職員が柔軟に働く環境を整備し、時間外勤務の発生を抑制すべきである。併せて、移動時間の短縮のためにリモートでの開催を検討されたい。

イ 包括グループについても、包括支援センターの業務時間が18時までとなっており、時間外勤務が前提となっている。包括支援センターの業務時間を見直すべきである。

ウ ちやーがんじゅう課においては、一部の業務にRPAの導入が図られているが、今後もRPAやOCRが導入できる業務が無いか検討することが望まれる（RPAやOCRの精度は年々向上していくと考えられるため、ある時点の検討だけで結論付けるのではなく、その後も継続的に検討すべきである。）。

エ 男性による育児休業の取得が進む中で、育児休業中の職員の業務を他の職員が補完するために時間外勤務が増えているという問題がある。抜本的な解決策ではないが、業務が属人化しないようにマニュアル化すれば、引継ぎ等の負担は多少改善できると考えられるため、普段から、業務の見える化、マニュアル化を進めることを検討されたい。

(4) 結論

【指摘】

[ちやーがんじゅう課、人事課、企画調整課]

- ① 積極的にフレックスタイム制を導入することで、職員が柔軟に働く環境を整備し、時間外勤務の発生を抑制するべきである。
- ② 包括支援センターの業務時間を見直すべきである。

【意見】

[ちやーがんじゅう課]

- ① 認定審査会をリモート開催することを検討されたい。
- ② 今後もRPAやOCR等の導入可否を継続的に検討されたい。
- ③ 男性の育児休業取得が進む中で、普段から業務の見える化、マニュアル化を進めることを検討されたい。

⑧ 福祉部障がい福祉課

(1) データ分析結果

- ・令和3年度を除き、毎年一人当たり月平均時間外勤務時間が、市長事務部局全体平均値を超えている。

単位：時間/月

部課	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
障がい福祉課	11.4	11.4	8.6	8.5	10.7
修正後全体平均	8.3	9.4	10.4	8.5	8.2
選定時全体平均	7.3	8.0	8.8	7.3	7.0

- ・令和5年度に急激に増加している。

(2) 面談ヒアリング結果

ア 時間外勤務の発生原因等

- (ア) 頻繁な制度改正に伴う業務量増加に対応するための人員がそもそも不足している。
- (イ) 障がい福祉サービスの増加に伴い、手帳交付件数や事務処理件数が増加している。
- (ウ) 日中の窓口対応や電話対応に時間が取られ、事務作業が時間外に持ち越されてしまう。予算の都合により、電話対応のダイヤル案内の導入が見送られている。問い合わせの内容は、手続きの仕方や進捗などが主で、丁寧な説明が必要となることから、その対応に時間がかかる。
- (エ) 業務の性質上、個別対応が多く、標準化が難しい業務環境にある。
- (オ) 支援審査グループは、3月から7月にかけて繁忙期になる。5月から7月は会計年度任用職員を採用し事務作業を任せている。給付1グループでは、特段繁忙期はなく、給付2グループは、医療費助成の事務で5月から7月に受給証の更新手続きがある。事業所指定グループは、4月から5月に時間外勤務が増える傾向にあるが、指導監査を実施しているので、状況に応じてということになる。
- (カ) 若手職員の配属が多く、業務習熟に時間を要する。
- (キ) 業務効率化のためのRPAやAIの導入が限定的であり、成果が十分に出ていない。
- (ク) 平準化の取組みが部分的に進んでいるが、全体の負担軽減には至っていない。
- (ケ) 令和5年度からはシステム標準化の業務が発生しているため、それも時間外勤務の要因の一つになっている。
- (コ) 年間の時間外勤務時間が最長となった職員の一年当たりの時間外勤務時間、各年度のひと月当たりの時間外勤務時間が最長となった職員のひと月当たりの時間外勤務時間は以下の表のとおりである。

年度	時間(年間)	所属グループ	時間(月)	発生月	所属グループ
令和元年度	302時間	給付1G	81時間	6月	支援審査G
令和2年度	417時間	支援審査G	97時間	3月	企画・庶務G
令和3年度	382時間	支援審査G	73時間	7月	支援審査G
令和4年度	539時間	事業所指定G	95時間	1月	事業所指定G
令和5年度	638時間	事業所指定G	98時間	4月	事業所指定G

- (サ) 令和元年度以降も、月に45時間を超える時間外勤務時間が発生している職員がいる。年間の時間外勤務時間の発生についても、事業所指定グループにおいて年々増加している。その要因は、年々指定障害福祉サービス事業所が増え、

利用者等からの苦情や通報も増加していることによる。なお、事業者指定グループは、令和4年度に新設されたグループであり、それ以前は企画・庶務グループの業務であった。

イ 改善策の現状

- (ア) 福祉サービスや手帳交付件数が増加していることから、令和5年度に他の地方公共団体を視察し、それを受け手帳の更新手続きを郵送でも受け付けることにしている。
- (イ) 給付1グループでは、窓口件数が多いため、削減する取組みとしてはオンライン申請を令和5年の9月から始めており、令和6年10月まで月30件ほど受け付けているが、まだ全体の1%ほどしか利用者がいない。
- (ウ) 給付2グループでは、他グループと比べ事業数が多く、それぞれに異なる業務に携わっているため、標準化が難しい。
- (エ) 外部委託は現状検討していない。
- (オ) RPA導入については、例えば、給付1グループでは、市民からの紙での申請書を入力する作業等、支援グループでも検証中であり、小さいところから検証はしている。給付2グループでは検討していない。

(3) 検討

ア 日中の電話対応に多くの時間が割かれ、特に障がい福祉課の業務範囲外の取次ぎ電話も多いことが課題として挙げられている。この状況が、職員の本来の業務に影響を及ぼしていることは深刻であり、早急な対応が求められる。

イ 現時点では予算の制約により導入は見送られたということであるが、電話取次ぎのダイヤル案内の仕組みを導入することで、効率的な業務遂行が可能になると考えられる。このシステムの導入は、職員の負担軽減だけでなく、利用者への適切な対応にもつながるため、他部署の事例を参考に早急に検討を進めるべきである。加えて、日中の電話対応に関しては、職員の負担軽減を図るため、窓口受付時間を短縮する、または特定の時間帯を集中業務時間として設定する、予約制とするなど、電話応対に伴う負担を軽減する工夫を検討されたい。

ウ 窓口対応についても電話対応と同様のことがいえるが、窓口業務による時間外勤務の削減策としては、窓口業務時間の短縮や特定の曜日に集中窓口対応日を設けることを検討されたい。他の市町村では、窓口業務の終了時間を早める、特定の曜日に集中窓口対応日を設けるなどの工夫がなされ、結果的に職員の負担軽減に成功している。また、窓口対応の一部をオンライン申請や電話対応に切り替えることで、来庁者を分散させる取組みも進められている。

エ 事業所指定グループにおいては、月に過労死ラインを超える時間外勤務時間が発生しており、年間の時間外勤務時間についても、非常に多くなっている。当グループは、令和4年度に新設されたグループ（当時は主幹1名、主査2名で構成

される。) だが、それ以前は、事業所指定業務が企画・庶務グループの業務とされていたため、企画・庶務業務との兼任になり、指導監査も十分に実施できていなかった。年々障害福祉サービス事業所が増え、利用者等からの苦情・通報も増加していることから、令和4年度より企画庶務グループと事業所指定グループを2つのグループに分け、それぞれのグループで業務を専念するように変更しているが、それでもなお、事業者指定グループにおける時間外勤務時間は多いことから、対策が必要である。

現状は、外部委託の検討はされていないとのことだが、再度業務を見直し、コア業務とノンコア業務に分類して、ノンコア業務については、常勤職員が担う業務から外すことを検討すべきである。書類整理、データ入力、通知書類の発送などといったノンコア業務（単純作業的業務）を会計年度任用職員に任せたり、あるいは外部委託したりして、常勤職員がコア業務に専念できる体制を整えることが必要である。

オ 給付1グループでは、窓口件数が多いため、削減する取組みとしてオンライン申請を令和5年9月から始めているものの、令和6年10月現在で月に30件ほどであり、まだ全体の1%の適用に留まっている。せっかく仕組みを整えたにもかかわらず利用者が少なければ負担軽減には繋がらないため、オンライン申請の周知強化を図るための取組みとして、ホームページにわかりやすいマニュアルや手順動画を掲載する、SNSや広報紙で利用方法やメリットを具体的に紹介することを検討されたい。さらに、窓口対応の際にもチラシやポスター、QRコードなどを活用し、オンライン申請の手軽さや利便性を直接利用者に伝えることで、一連の移行をスムーズに促進する取組みを検討されたい。

カ 障害福祉サービスグループの所管業務では、制度改正が頻繁にあり、そのたびに周知、習得対応が必要になることから、業務効率化が進まない要因となっている。制度改正に対応したマニュアルや対外的なガイドラインの整備が必要だが、現状は簡易的なマニュアルのみ存在し、グループ内で共有されているものの、日々の業務に追われる中で、十分に活用されていない。このため、マニュアルや対外的なガイドラインを整備し、職員がすぐにアクセスできる形で更新・維持することを検討されたい。また、制度改正にあたり適宜研修を行い、最新のマニュアル等を有効活用することを検討されたい。

キ RPAの検討に加えて、OCRの導入も今後も継続的に検討することが望ましい。後者については、手書きによる申請が多いものの、現時点では読み取り精度が低く本格的な導入見送りとなっているとのことであったが、今後のOCRの精度向上が見込まれるため、継続的に検討されたい。

(4) 結論

【指摘】

[障がい福祉課]

- ① 早急に電話取次ぎのダイヤル案内システムを導入すべきである。
- ② 日中の電話対応について、電話受付時間を短縮する、または特定の時間帯を集中業務時間として設定する、または予約制とするなど、電話対応に伴う負担の軽減策を講じるべきである。
- ③ 窓口対応について、窓口業務時間の短縮や特定の曜日に集中窓口対応日を設けるべきである。

【意見】

[障がい福祉課]

- ① 事業所指定グループにおいては、再度業務を見直し、ノンコア業務については、会計年度任用職員に任せたり、あるいは外部委託したりして、常勤職員がコア業務に専念できる体制を整えることを検討されたい。
- ② 給付1グループにおいて、オンライン申請の周知強化を図るための取り組みとして、ホームページにわかりやすいマニュアルや手順動画を掲載する、SNSや広報紙で利用方法やメリットを具体的に紹介することを検討されたい。
- ③ 障害福祉サービスグループでは、マニュアルや対外的なガイドラインを整備し、職員がすぐにアクセスできる形で更新・維持することを検討されたい。また、制度改正にあたり適宜研修を行い、最新のマニュアル等を有効活用することを検討されたい。
- ④ RPAの検討に加えて、OCRの導入も今後も継続的に検討されたい。

⑨ 福祉部保護管理課

(1) データ分析結果

- ・毎年一人当たり月平均時間外勤務時間が市長事務部局全体の平均値を超えている。

単位：時間/月

部課	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
保護管理課	11.2	10.9	11.0	10.9	11.5
修正後全体平均	8.3	9.4	10.4	8.5	8.2
選定期全体平均	7.3	8.0	8.8	7.3	7.0

- ・令和5年度における一人当たり時間外勤務時間は、令和4年度よりもやや増加傾向にある。
- ・時期的な繁忙期は見受けられず、時間外勤務が慢性的にあると推察した。

(2) 面談ヒアリング結果

ア 時間外勤務の発生原因等

- (ア) 生活保護世帯数の増加に伴い、新規申請や既存の対応件数が増加している。社会福祉法第16条では、市のケースワーカー1人当たりの標準担当世帯数を80件としているが、那覇市では、現状、1人で100件以上を担当しており、標準数を超過している実態がある。
- (イ) 標準数となるように増員要求をしているものの、実際には十分な増員が実現していない。
- (ウ) 職員の約7割が、採用1年目から3年目の職員で構成されており、業務習熟度が低く、処理時間が長くなるため、結果的に時間外勤務が増加している。
- (エ) 令和5年度3月に時間外勤務時間が多かったのは、年間を通して業務が遅れてしまい、年度末に業務が集中してしまったことによる。計算業務や訪問業務が優先されるため、他の業務が後回しになる。
- (オ) 長時間勤務による職員の疲労、メンタル不調が発生し、行政サービスの質低下や業務ミスにつながっており、悪循環となっている。
- (カ) 年間の時間外勤務時間が最長となった職員の一年当たりの時間外勤務時間、各年度のひと月当たりの時間外勤務時間が最長となった職員のひと月当たりの時間外勤務時間は以下の表のとおりである。

年度	時間(年間)	所属グループ	時間(月)	発生月	所属グループ
令和元年度	352 時間	保護第二課 保護 8G	81 時間	3 月	保護第一課 保護 3G
令和2年度	349 時間	保護第一課 保護 5G	83 時間	1 月	保護第一課 保護 5G
令和3年度	365 時間	保護管理課 生活支援 G	96 時間	3 月	保護第一課 保護 3G
令和4年度	324 時間	保護第一課 保護 4G	88 時間	3 月	保護第一課 保護 2G
令和5年度	406 時間	保護第二課 保護 11G	77 時間	3 月	保護第一課 保護 2G

- (キ) 令和元年度以降も、月に45時間程度の時間外勤務時間が発生している職員がいる。令和5年度には、年間でも360時間を超える時間外勤務時間が発生している職員がいる。

イ 改善策の現状

- (ア) RPA導入により手入力作業の一部（例：データ入力、エラーチェック）を自動化し、業務負担軽減を図っているが、新規でのRPA導入は未検討であり、紙申請の廃止が課題となっている。
- (イ) 訪問計画やルートの最適化により、訪問業務の効率化を推進している。
- (ウ) 職員の健康管理について、長時間勤務者への面談を実施し、労務管理を強化している。

(3) 検討

ア 毎年、一人当たり時間外勤務時間が多く、慢性的に時間外勤務が発生していることから、長期的な視点で長時間勤務の削減に向けた対策が必須である。

この点に関し、厚生労働省は、令和3年3月31日付「保護の実施機関における業務負担軽減に向けた方策について」と題する事務連絡（以下「事務連絡」という。）を発出している²⁰。

そこでは、外部委託について、現行法においては、保護の決定又は実施に関する、いわゆる公権力の行使に当たる業務について、民間事業者への外部委託を行うことは認められないとした上で、明らかに公権力の行使に当たらない業務については、外部委託が可能である旨が生活保護法に明記されている被保護者就労支援事業や被保護者健康管理支援事業の事務だけでなく、これら以外の業務（例えば、通知書類等に係る封入封緘や発送等の事務や生活保護費の返還金等に係る収納事務）についても、委託元と委託先との間に、作業における指揮命令系統が発生しないことを前提に、外部委託が可能であるとの考え方を示している。

他方で、上述の事務連絡に反対する意見が日本弁護士連合会や日本ソーシャルワーカー連盟より出されている^{21 22}。

このうち前者については、2021年（令和3年）8月19日付「生活保護におけるケースワーク業務の外部委託化に反対する意見書」において、上記事務連絡の速やかな撤回を求めるとともに、ケースワーカーの業務過多という問題については、正規公務員のケースワーカーやケースワーカーを指導する査察指導員の増員・専門性確保などとともに、調査事務・徴収事務等の簡素化・効率化による負担軽減によって対応すべきであるとの意見を述べている。

イ 以上をふまえ、那覇市においても、まずは、調査事務・徴収事務等の簡素化・効率化の取組みを進めるべきである。

²⁰ 厚生労働省ウェブサイト <https://www.mhlw.go.jp/content/000763820.pdf>

²¹ 日本弁護士連合会ウェブサイト

https://www.nichibenren.or.jp/library/pdf/document/opinion/2021/210819_3.pdf

²² 日本ソーシャルワーカー連盟ウェブサイト <https://jfsw.org/2021/09/18/2333/>

例えば、RPAの導入及びその前提となる書類のペーパーレス化を進め、ペーパーレス化が実現するまでの間は、OCRの導入可能性についても併せて進めるべきである。現在のOCRで対応できなくても、技術は日々進歩することから、定期的にその時点の技術によって対応できないかを検討をすることが必要である。

ウ そして、並行して、再度業務を見直し、コア業務とノンコア業務に分類して、ノンコア業務については、常勤職員のケースワーカーが担う業務から外すべきである。書類整理、データ入力、通知書類の発送、返還金の収納事務などといったノンコア業務（単純作業的業務）を会計年度任用職員に任せたり、あるいは外部委託したりして、常勤職員のケースワーカーがコア業務に専念できる体制を整えることが必要である。

エ 一方で、上記取組みに至るまでの間は、人員配置（ケースワーカーの増員）についても検討が必要である。社会福祉法第16条はケースワーカー1人当たりの担当世帯数のあくまで標準を定めるものではあるが、ケースワーカー1人当たりの負担と行政サービスの質の維持を考慮した標準を定めた同条の趣旨は尊重すべきである。他課に比べても保護管理課の配置人数は多く、その点に配慮していると思われるが、上記取組みを進めるためにも、引き続き、ケースワーカーの増員を検討されたい。

オ 在籍職員の約7割が採用1年目から3年の若手職員である状況を踏まえ、以下の2点を強化することを検討されたい。

- i 若手職員が短期間で実務に適応し戦力化するため、基礎研修やメンター制度、年次に応じたスキルアップ研修を導入する。さらに、業務で発生するよくある質問や手続きをまとめたFAQを作成し、新人職員が自身で問題解決できる環境を整備する。
- ii 一方で中堅職員の負担軽減のため、指導スキル向上研修の実施、育成専任ポジションの設置により、中堅職員の指導負担を軽減し職場全体の効率化を図る。

(4) 結論

【指摘】

〔保護管理課〕

- ① 調査事務・徴収事務等の簡素化・効率化の取組みを進めるべきである。
例えば、RPAの導入及びその前提となる書類のペーパーレス化を進め、ペーパーレス化が実現するまでの間は、OCRの導入可能性についても併せて進めるべきである。
- ② ①と並行して、再度業務を見直し、コア業務とノンコア業務に分類して、ノンコア業務については、常勤職員のケースワーカーが担う業務から外すべきである。

【意見】

[企画調整課、保護管理課]

- ① 社会福祉法第16条に定める所員1人当たりの標準件数を十分に踏まえ、人員配置によるケースワーカーの増員を検討されたい。

[保護管理課]

- ② 以下の2点を強化することを検討されたい。

- i 若手職員のために基礎研修やメンター制度、年次に応じたスキルアップ研修を導入する。さらに、業務で発生するよくある質問や手続きをまとめたFAQを作成し、新人職員が独自に問題解決できる環境を整備する。
- ii 中堅職員の負担軽減のため、指導スキル向上研修の実施、育成専任ポジションの設置により、中堅職員の指導負担を軽減し職場全体の効率化を図る。

⑩ 健康部国民健康保険課

(1) データ分析結果

- ・毎年、一人当たり月平均時間外勤務時間が、市長事務部局全体平均値を超えている。

単位：時間/月

部課	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
国民健康保険課	13.2	15.9	13.8	10.3	13.3
修正後全体平均	8.3	9.4	10.4	8.5	8.2
選定時全体平均	7.3	8.0	8.8	7.3	7.0

- ・令和4年度から令和5年度にかけて再び増加している。
- ・年度末から次年度始めにかけて時間外勤務が多くなる傾向にある。

(2) 面談ヒアリング結果

ア 時間外勤務の発生原因等

- (ア) 新型コロナウイルス対応（ワクチン接種、減免制度）の臨時的な業務により、令和2年度と令和3年度は時間外勤務が急増した。
- (イ) 保険第1グループの還付担当者など、業務量が一部の職員やグループに集中している。
- (ウ) 高額医療や保険税関連の窓口対応が長時間化し、作業が中断され効率化を阻害している。
- (エ) 年度末に集中する保険証発行業務の負担がある。更新時期には、土日にも対応している。現状は4万8千世帯ほどあるが、世帯数は減少傾向にある。更新の一部の業務を会計年度任用職員に任せている。

- (オ) 年間の時間外勤務時間が最長となった職員の一年当たりの時間外勤務時間、各年度のひと月当たりの時間外勤務時間が最長となった職員のひと月当たりの時間外勤務時間は以下の表のとおりである。

年度	時間(年間)	所属グループ	時間(月)	発生月	所属グループ
令和元年度	433 時間	保険税第 1G	65 時間	3 月	給付 G
令和 2 年度	405 時間	保険税第 3G	128 時間	3 月	保険税第 2G
令和 3 年度	556 時間	保険税第 1G	92 時間	4 月	保険税第 3G
令和 4 年度	314 時間	保険税第 1G	69 時間	4 月	後期高齢者医療 G
令和 5 年度	853 時間	保険税第 1G	87 時間	3 月	保険税第 1G

- (カ) 毎年、月に45時間を超える時間外勤務時間の職員がいる。また、令和4年度を除き、年間360時間を超える時間外勤務時間が発生している。特に令和5年度には、年間800時間を超える時間外勤務時間が発生している職員がいるが、その職員は、保険税の還付業務を担当し、当年度に初めて主担当として携わったが、慣れない業務だったため時間を要したことによる。なお、令和6年度上半期には、前年度の上半期に比して186時間に減少しているとのことである。

イ 改善策の現状

- (ア) 還付業務等、特定の業務でRPA導入が進み、作業工数が半減している。
- (イ) 現在、外部委託が可能な業務は既に外部委託しており、給付業務や資料作成にAIを活用する予定があるものの、その活用は限定的となっている。
- (ウ) 業務の標準化、業務分担の見直し、RPA導入により、一定の成果があがっているが、繁忙期や特定業務の集中による課題は解消されていない。

(3) 検討

ア 時間外勤務が多い主な要因として、保険税の課税や医療費の支給に関する市民への窓口対応及び電話対応の長時間化が挙げられている。

イ 窓口業務による時間外勤務の削減策としては、窓口業務時間の短縮や特定の曜日に集中窓口対応日を設けるべきである。他の市町村では、窓口業務の終了時間を早める、特定の曜日に集中窓口対応日を設けるなどの工夫がなされ、結果的に職員の負担軽減に成功している。また、窓口対応の一部をオンライン申請や電話対応に切り替えることで、来庁者を分散させる取組みも進められている。

ウ 電話対応による時間外勤務の削減策としては、窓口対応と同様に、電話受付時間の短縮や特定の時間帯を集中業務時間として設定する、予約制とするのが有効と考えられる。

併せて、他の回答ツールを導入することについても検討されたい。例えば、チャットボット等、定型的な質問に対応してくれるツールを導入するなど、担当職

員に問い合わせしなくても解決可能な問題は、市民自身で解決できる仕組みを導入することを検討されたい。これにより、市民サービスを維持しつつ、職員の業務負担を少しでも軽減することに繋がるものと考えられる。

(4) 結論

【指摘】

〔国民健康保険課〕

- ① 窓口対応について、窓口業務時間の短縮や特定の曜日に集中窓口対応日を設けるべきである。
- ② 日中の電話対応について、電話受付時間を短縮する、または特定の時間帯を集中業務時間として設定する、または予約制とするなど、電話対応に伴う負担の軽減策を講じるべきである。

【意見】

〔国民健康保険課〕

上記と併せて、定型的な問い合わせに対してチャットボット等のツールを導入することを検討されたい。

⑪ こどもみらい部こどもみらい課

(1) データ分析結果

- ・毎年、一人当たり月平均時間外勤務時間が、市長事務部局全体の平均値を超えている。

単位：時間/月

部課	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
こどもみらい課	14.3	12.7	9.5	8.3	8.5
修正後全体平均	8.3	9.4	10.4	8.5	8.2
選定時全体平均	7.3	8.0	8.8	7.3	7.0

・令和4年度から令和5年度にかけてやや増加している。

・毎年3月に業務が集中している。

(2) 面談ヒアリング結果

ア 時間外勤務の発生原因等

- (ア) 3月に保育所入所調整、保育料算定、施設型給付費の精算業務が集中し、時間外勤務が多発する。
 - (イ) 保育料算定は複雑で、国の公定価格変更や実績確認が影響している。
 - (ウ) 認可外園の補助金精算や実績報告も加わり業務量が増大している。
 - (エ) 国の新規制度や給付費変更への対応が毎年発生し、業務増加を招いている。

- (ア) 業務の平準化が難しく、特定の職員に業務が集中している。令和4年度において、入所給付担当職員は月に122時間の時間外勤務が発生している。経験の浅い職員が大量の業務を担当し、作業効率が低下するケースも見られる。
- (イ) 年間の時間外勤務時間が最長となった職員の一年当たりの時間外勤務時間、各年度のひと月当たりの時間外勤務時間が最長となった職員のひと月当たりの時間外勤務時間は以下の表のとおりである。

年度	時間(年間)	所属グループ	時間(月)	発生月	所属グループ
令和元年度	553 時間	保育 G	99 時間	3 月	給付 G
令和2年度	645 時間	保育 G	93 時間	3 月	保育 G
令和3年度	685 時間	入所給付 G	101 時間	3 月	入所給付 2G
令和4年度	483 時間	入所給付 1G	122 時間	3 月	入所給付 1G
令和5年度	471 時間	入所給付 1G	70 時間	6 月	入所給付 1G

- (カ) 毎年、月に45時間を超える時間外勤務時間が発生している職員がいる。令和4年度まではコロナウイルス交付金の対応があったため、時間外勤務時間発生が多かったが、令和5年度は令和4年度以前ほどの異常な時間外勤務時間にはなっていないものの、年間の時間外勤務時間では、令和5年度にも那覇市条例施行規則の原則時間である年360時間を大きく上回っている。その主な要因は、那覇市に所在する220あまりの園のうち140の園について、給付費にかかる国や県への実績報告等をベテラン一人で対応していたところ、令和5年度は新しい担当者がこれを担当したことで、これまでより作業時間を要したことによる。

イ 改善策の現状

- (ア) 窓口業務でパソコンを活用し、保育園入所理由をその場でシステムを確認して回答することで説明時間を短縮することができた。
- (イ) 保育所入所などに関するオンライン申請の推進により、窓口対応時間を削減できた。現在のオンライン申請率は7割程度になっている。
- (ウ) 補助金の交付業務において、園との書類不備のやりとりに工数がかかっているところ、クラウドの共有ファイルを利用できないか検討している。また、補助金関係書類の不備チェックの自動化ができないかを検討している。
- (エ) 那覇市個人情報の保護に関する法律施行細則が厳格なので、本課での外部委託は難しいと考えている。

(3) 検討

- ア 保育所入所などに関するオンライン申請の普及が進んでいる一方で、窓口対応の利用者数は依然として多く、現場の負担軽減や業務効率化を実現するには、より一層オンラインでの申請を主流にしていく必要がある。そこで、オンライン申

請の周知強化を図るための取組みとして、ホームページにわかりやすいマニュアルや手順動画を掲載したり、SNSや広報紙で利用方法やメリットを具体的に紹介することを検討されたい。さらに、窓口対応の際にもチラシやポスター、QRコードなどを活用し、オンライン申請の手軽さや利便性を直接利用者に伝えることで一連の移行をスムーズに促進する効果が期待できる。

イ 補助金関係書類の不備対応の効率化を目指し、クラウドでのファイル共有やAIを活用したシステム導入を検討されたい。まず、クラウド上で書類を一元管理することで、担当者と園とでリアルタイムにファイルの最新版を共有でき、進捗度や不備、修正箇所を速やかに把握、対応することが可能となる。また、AIを導入し、申請書類の内容やフォームを自動的にチェック、分類する仕組みを整えることで、人為的な見落としを防ぎつつ、書類確認にかかる時間や工数を大幅に削減できることが期待される。

ウ 申請者からの問合せにおいて、同様の内容の質問が繰り返されるケースが多く見られる現状がある。このような対応に多くの時間が割かれ、電話や窓口対応を担う職員の負担が増加する要因となっている。この課題に対処するために、対外的な問い合わせ対応にチャットボットを活用することを検討されたい。チャットボットを導入することで、よくある質問（FAQ）への迅速な対応が可能となり、利便性が向上することが期待できる。また、電話や窓口での問い合わせ件数を削減でき、職員はより複雑で専門的な対応に集中できる環境を整えることができる。

さらに、チャットボットの導入後も定期的に運用状況を分析し、回答内容の精度向上や市民の利用傾向に合わせた改善を行うことで、長期的な効果を高めることができる。このような取組みにより、職員の業務負担軽減だけでなく、市民サービスの質向上にもつながると考えられる。

(4) 結論

【意見】

【こどもみらい課】

- ① オンライン申請による利用方法やメリットを具体的にSNSや広報紙で紹介することを検討されたい。
- ② 補助金関係書類の不備対応の効率化のため、AIを導入し、申請書類の内容やフォームを自動的にチェック、分類する仕組みを整えることを検討されたい。
- ③ 市民からの問合せ窓口として、チャットボットの導入を検討されたい。

⑫ こどもみらい部 こども教育保育課

(1) データ分析結果

- ・面談ヒアリングの対象課を選定する時点において、監査人らは、提出された資料から、同課の一人当たり月平均時間外勤務時間は、以下の表中の「修正前こども

「教育保育課」記載のとおりと考え、これをふまえた市長事務部局全体の一人当たり月平均時間外勤務時間は、以下の表中の「選定時全体平均」記載のとおりと考えていた。しかし、面談ヒアリングの過程において、こども教育保育課のこども園に在籍する職員は、一般の職員と異なり教職員扱いとなるため、時間外勤務時間の母集団から除く必要があったことが判明した（これらの職員は、公立の義務教育諸学校等の教育職員の給与等に関する特別措置法（いわゆる給特法）第3条の規定により、時間外勤務手当は支給されず、教職調整額が支給される）。そのため、以下の表中の「修正後こども教育保育課」および「修正後全体平均」へ修正している。

- ・令和2年度以降は毎年、一人当たり月平均時間外勤務時間が、市長事務部局全体の平均値を超えている。

単位：時間/月

部課	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
(修正後)こども教育保育課	9.5	13.2	13.9	14.1	15.9
(修正前)こども教育保育課	1.8	2.0	2.0	2.2	2.6
修正後全体平均	8.3	9.4	10.4	8.5	8.2
選定時全体平均	7.3	8.0	8.8	7.3	7.0

- ・年々時間外勤務時間が増加している。
- ・毎年、年度末にかけて時間外勤務が多くなる傾向がある。

(2) 面談ヒアリング結果

ア 時間外勤務の発生原因等

- (ア) 現在、直営では公立こども園19園と公私連携型認定こども園20園があるが、定期監査の対象は、その他の認可外保育園等を含めた220あまりの園になるため、業務負荷が高い。
- (イ) 令和4年度以降、外部通報などの突発的な対応が増えている。園の職員からも保護者からも両方事例がある。緊急で園へ伺い、事実確認をしないといけないこともある。また、その上で指導や報告資料のまとめが必要になる。その都度空いている職員で対応する体制だが、複数人で対応をして報告書をまとめることになっているため、負荷がかかっている。
- (ウ) 令和4年度以降、こども園職員の欠員による時間外勤務の増加が目立つ。例えば、こども園の園長が、在庁時間でみると月平均約74時間の時間外勤務があり、最大で月98時間を超える場合もある。年間で800時間を超える職員もいた。欠員が多かったため、教頭らも保育に入らざるを得なかった。

- (エ) 毎年3月に業務が集中するのは、小学校へ進学する園児の資料のまとめや卒園式準備、新年度新入園児の準備のためであり、避けられない。また、卒園式の行事にあたり児童が製作したものの手直しを担任が行うといった業務もある。
- (オ) 職員の勤務時間管理には静脈認証を導入しているものの、時間外勤務の管理は不完全な部分がある。例えば、こども園の開園時間（7時30分）と同時に勤務開始時間として設定されており、職員が開園準備を行う時間は勤務時間外とされている。
- (カ) 特に令和4年12月は、同年7月に起きた認可外保育園での死亡事故の影響で、検証委員会や関連業務が増加したため時間外勤務が急激に増加した。12月に第1回検証委員会を実施している。令和4年度の事故以降、諮詢をして情報収集を行うなど緊急対応で業務過多となったことから、11月に補正予算をとって手当を確保している。
- (キ) 年間の時間外勤務時間が最長となった職員の一年当たりの時間外勤務時間、各年度のひと月当たりの時間外勤務時間が最長となった職員のひと月当たりの時間外勤務時間は以下の表のとおりである。

年度	時間(年間)	所属グループ	時間(月)	発生月	所属グループ
令和元年度	データ抽出不可				
令和2年度					
令和3年度	308時間	指導 G	61時間	3月	指導 G
令和4年度	325時間	指導 G	51時間	3月	指導 G
令和5年度	281時間	指導 G	40時間	4月	指導 G

- (ケ) 個々の職員の時間外勤務データのとれた令和3年度以降は、月に45時間を超える時間外勤務時間が発生していたものの、直近の令和5年度には45時間未満に収まっている。

イ 改善策の現状

- (ア) 死亡事故に関しては、令和6年度においても裁判中のため、今後も対応が必要になる。既存の指導監査に加えて突発的な事案の対応となるため、業務は増えていくが人員増加はあまり見込めない。
- (イ) 毎年3月の業務集中に関しては、新年度新入園児の準備を前倒しでやるにも、園児の入園が確定しないと進められないため難しい。
- (ウ) こども園において、以前は指導案の計画書の持ち帰り作業が多かったが、情報管理の強化やICT化が進んだことにより、持ち帰り業務の削減には効果が見られる。ただ、まだ現場によって差があるため、さらなるICT化の推進が求められる。

(3) 検討

ア 現在、こども園の職員の勤務開始時間が、こども園の開園時間である7時30分と同時刻に設定されているため、職員が開園準備を行う時間が勤務時間外とされている。しかし、実際には開園前に行う準備業務が、保育活動を円滑に進めるために必要なものであり、この準備時間を勤務時間として含めないことは、職員に不適切な負担を強いることとなり、労働時間の管理において不公平な扱いが生じているおそれがある。そのため、開園準備時間も勤務時間とする（シフトを早める）、もしくは、時間外勤務として適切に認識し、職員の労働時間として認定することを検討すべきである。なお、この点については、「第3 措置監査」において既に触れているため、ここでは割愛する。

イ 令和4年度以降、こども園では職員の欠員が原因で時間外勤務が増加し、一部職員が過労死ラインを超える勤務状況に陥っている。こうしたこども園所属の職員による長時間労働はみなし残業手当の対象となり、時間外勤務手当が支給されないため、事実上サービス残業となっている。この労働環境の悪化は、職員の健康リスクやモチベーションの低下を招き、園児の安全や教育にも影響を与える懸念があるため、早急に対策を検討すべきである。対策としては、欠員補充のために会計年度任用職員を採用し、業務を分散させることや、業務の一部を外部委託して業務負担を減らすことが考えられる。

ウ 令和4年度以降、既存の指導監査に加えて突発的な事案の対応が増加しているということで、これらの業務に係る時間外勤務の発生についてはやむを得ない面があるが、今後は、既述した福祉政策課の給付金室の事例のように、府内で特定事案に対応する部隊を一時的に招集するといった対応も検討されたい。

(4) 結論

【指摘】

〔こども教育保育課〕

欠員補充のために会計年度任用職員を採用し、業務を分散させることや、業務の一部を外部委託して業務負担を減らすべきである。

【意見】

〔こども教育保育課〕

突発的な事案の対応については、府内で特定事案に対応する部隊を一時的に招集するなどして対策を検討されたい。

(13) 都市みらい部公園建設課

(1) データ分析結果

- 一人当たりの時間外勤務時間は、これまで市長事務部局平均値より下回っているが、令和5年度はやや増加傾向にある。

単位：時間/月

部課	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
公園建築課	6.3	6.7	6.3	6.2	7.0
修正後全体平均	8.3	9.4	10.4	8.5	8.2
選定時全体平均	7.3	8.0	8.8	7.3	7.0

- 時期的な繁忙期は見受けらない。

(2) 面談ヒアリング結果

ア 時間外勤務の発生原因等

- (ア) 育児休業取得職員の増加（令和5年度は育児休業取得職員が2名いた）に伴い代替職員が確保できず、他の職員に業務負担が集中した。令和7年2月からはもう一名が育児休業取得予定であり、育児休業の影響は今後も続く。今後は、男性も育児休業をとることから、時間外勤務は増加することが懸念される。育児休業代替職員が会計年度任用職員のため、育児休業中の職員の業務を任せられないことが多く、結局他の常勤職員に負担がかかっている。

- (イ) 土木職員不足のため、電気職員に不慣れな土木業務（積算等）を担当させた結果、時間外勤務が増加した。
- (ウ) 都市計画の変更や他部署からの依頼工事が業務を圧迫させた。
- (エ) 特定の時期に工事の発注や変更契約が集中する傾向にある。
- (オ) 用地交渉、夜間工事、市民への説明会等、時間外勤務が避けられない業務が存在する。
- (カ) 年間の時間外勤務時間が最長となった職員の一年当たりの時間外勤務時間、各年度のひと月当たりの時間外勤務時間が最長となった職員のひと月当たりの時間外勤務時間は以下の表のとおりである。

年度	時間(年間)	所属グループ	時間(月)	発生月	所属グループ
令和元年度	278時間	用地 G	58時間	7月	工事 G
令和2年度	269時間	用地 G	76時間	5月	工事 G
令和3年度	334時間	企画 G	60時間	4月	工事 G
令和4年度	303時間	工事 G	53時間	2月	工事 G
令和5年度	263時間	工事 G	48時間	5月	工事 G

- (キ) 令和元年度以降、月に45時間を超える時間外勤務時間は発生している。特定の職員への業務の偏りはない。

イ 改善策の現状

- (ア) 用地グループでは、収用担当を2人体制にすることで特定の職員に業務が集中しないようにした結果、改善されている。
- (イ) 草刈り業務のような簡易的業務を外部委託することで、職員が主業務に集中できる環境を整備している。
- (ウ) データ入力や集約業務がほとんどなく、業務の性質に馴染まないことから、RPA導入は検討していない。

(3) 検討

ア 男性の育児休業取得が進む中で、育児休業中の職員の業務を他の職員がカバーするために時間外勤務が増えているという問題がある。業務が属人化しないようマニュアル化すれば、多少は改善できると考えられるため、普段から業務の見える化、マニュアル化を進めることを検討されたい。

イ 用地交渉や夜間工事等、時間外勤務が避けられない業務については、フレックスタイム制の導入による時間外勤務の発生を抑制するべきである。

(4) 結論

【指摘】

[公園建設課、人事課、企画調整課]

積極的にフレックスタイム制を導入することで、職員が柔軟に働く環境を整備し、時間外勤務の発生を抑制するべきである。

【意見】

[公園建設課]

育児休業による欠員の対策として、普段から業務の見える化、マニュアル化を進めることを検討されたい。

第5 サービス残業

1 はじめに

- (1) 既述のとおり、平成30年度監査において、職員の一部を対象にアンケートを実施したところ、「サービス残業がある」との回答が複数あったことが報告されていた（平成30年度監査報告書240頁）。

もっとも、平成30年度監査における当該アンケートの目的は、主に現在の職務に対する満足度を把握することにあり（同報告書237頁）、サービス残業の有無を調査することではなかったことから、平成30年度監査では、上記の回答をふまえた詳細な調査は実施されなかった（同頁）。

- (2) 那覇市では、年度毎の時間外勤務手当等の金額を把握して、その推移を公表しているが（那覇市定員管理方針資料編6頁）、サービス残業が発生しているのであれば、サービス残業にかかる勤務時間（残業時間）及び金額（残業代）は、その対象外に置かれていることになり、時間外勤務の実態が正確に反映されていないことになる。

このことは、業務効率化を検討する上でも重要である。時間外勤務の実態を正確に把握し、業務内容及び業務量の全体像を正確に把握することにより、業務効率化の必要性がより明確になると考えられるからである。

- (3) そこで、今年度の監査では、「サービス残業」を正面から取り上げることとし、サービス残業の有無や発生原因等を調査する目的で、アンケートを実施した。

なお、「サービス残業」という言葉の意味については、すでに共通の理解があるものと考えているが、ここでの「サービス残業」とは、所定の勤務時間外に業務を実施したにもかかわらず、当該業務時間に係る時間外勤務手当等の対価が支給されていないことをいう。公務員の場合には、「時間外勤務（手当）」という用語が正確ではあるが、以下では、分かりやすさを優先して、残業（残業代）という用語を使用している。

2 アンケートの実施

(1) 対象者

市長事務部局に所属する職員全員（常勤・非常勤等の雇用形態を問わない）。

(2) 方法

ウェブ（グーグルフォーム）を用いた無記名アンケート。

サービス残業の実情を把握するためには、できるだけ多くの回答を得る必要があるところ、そのためには、回答者が特定されない方法が適切であると判断し、今回のアンケートでは、ウェブを用いた無記名アンケートの方法をとった。

(3) 回答期間

令和6年11月1日午前9時から同年11月15日午後5時までの約2週間。

(4) アンケート内容（質問事項）

1. あなたの雇用形態を選択してください。
○任期の定めのない常勤職員
○上記以外
2. あなたは、令和5年4月1日から令和6年3月31日までの間に、サービス残業をしたことがありますか。
○ある
○ない
3. 上記2でサービス残業をしたことがあると回答した方に質問します（以下同様）。令和5年度にサービス残業をした時間数は月平均にするとおおよそ何時間ですか。
○1時間未満
○1時間以上～5時間未満
○5時間以上～10時間未満
○10時間以上～15時間未満
○15時間以上～20時間未満
○20時間以上
4. サービス残業の頻度について、当てはまるものを選択してください。
○日常的にサービス残業がある
○日常的ではないが、繁忙期等の特定の時期にサービス残業がある
5. サービス残業に係る残業申請について、当てはまるものを選択してください。
○① 残業申請しなかったために、サービス残業となっている場合が多い
○② 残業申請したが、承認されなかつたために、サービス残業となっている場合が多い
6. 上記5で①を選択した方に質問です。残業申請しなかった理由を教えてください（複数回答可）。
○① 予算に制限があるから
○② 残業申請の手続きが煩雑だから
○③ 残業申請してはいけない雰囲気があるから
○その他
7. 上記5で②を選択した方に質問です。残業申請が承認されなかつた理由を教えてください（複数回答可）。
○① 予算上の理由
○② 残業して行うべき業務内容と認められなかつたから
○③ 理由不明
○その他

3 アンケート結果

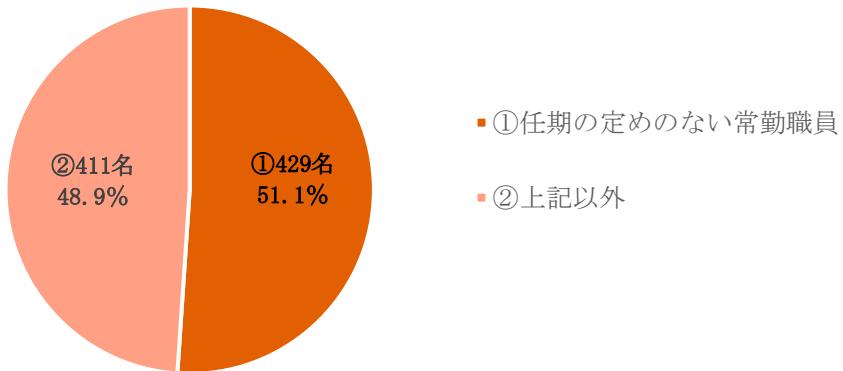
(1) 回答者数

アンケートの対象職員は合計 2742 人で（内訳は、任期の定めのない常勤職員 1639 名、再任用職員 63 人（フルタイムとパートタイムの合計）、定年前再任用短時間勤務職員 10 人、会計年度任用職員 1030 人（フルタイムとパートタイムの合計））、そのうち、840 名から回答があった（回答率 30.6%）。

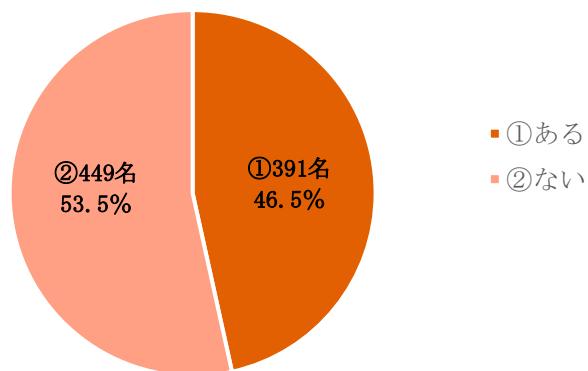
(2) 回答結果

アンケート事項に対する回答結果は次のとおりである。

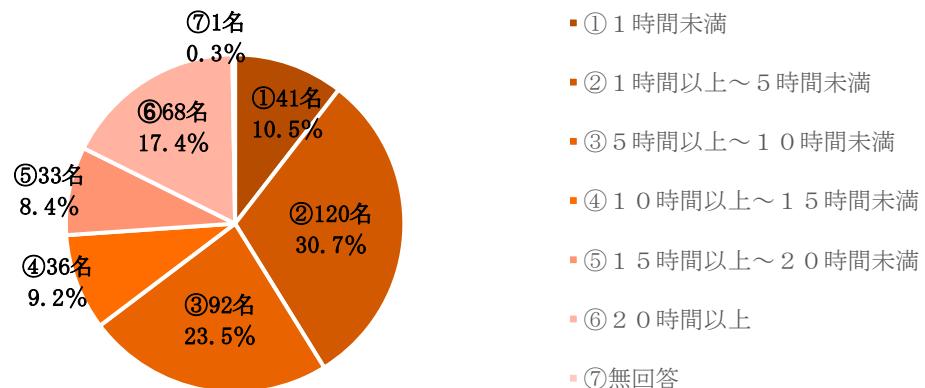
1. あなたの雇用形態を選択してください。



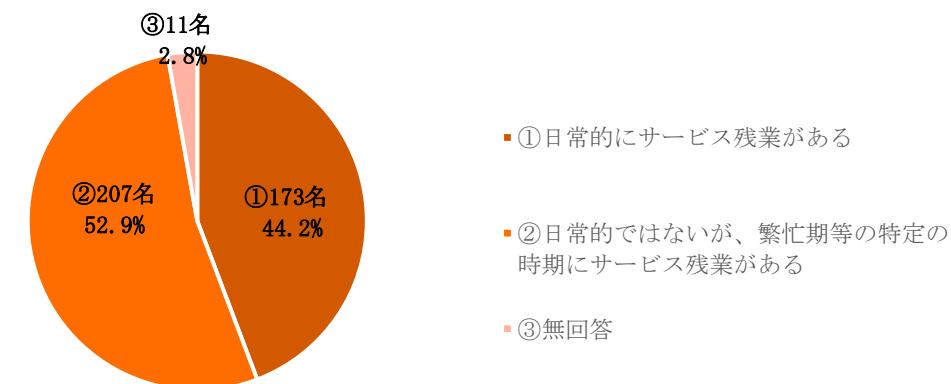
2. あなたは、令和5年4月1日から令和6年3月31日までの間に、サービス残業をしたことありますか。



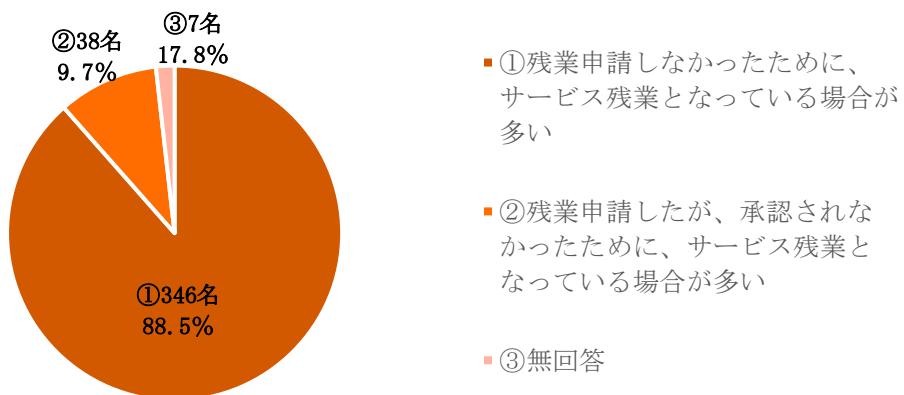
3. 上記2でサービス残業をしたことがあると回答した方に質問します。
令和5年度にサービス残業をした時間数は、月平均するとおおよそ何時間ですか。



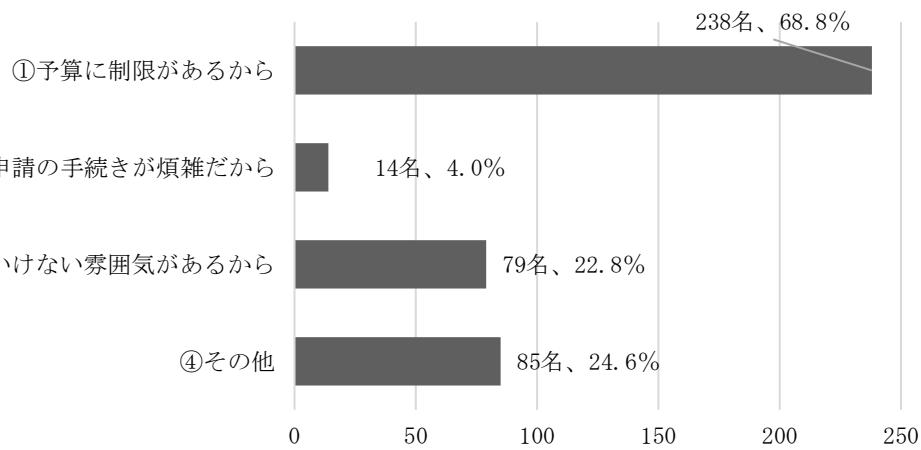
4. サービス残業の頻度について、当てはまるものを選択してください。



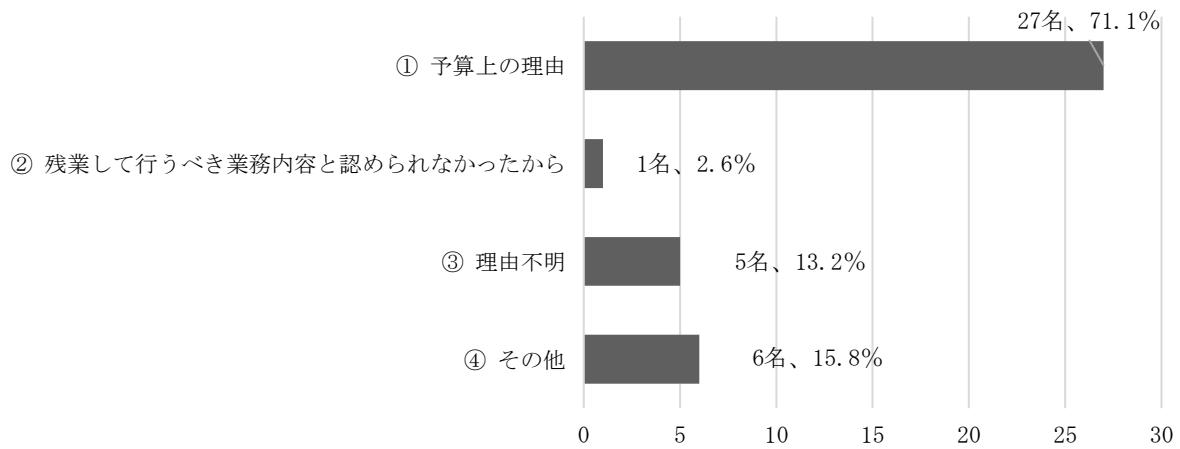
5. サービス残業に係る残業申請について、当てはまるものを選択してください。



6. 上記5で①を選択した方に質問です。残業申請しなかった理由を教えてください（複数回答可）。



7. 上記5で②を選択した方に質問です。残業申請が承認されなかつた理由を教えてください（複数回答可）。



<参考資料：アンケート回答の「その他」（一部抜粋）>

（なお、回答者の特定回避等のため、以下の内容は監査人らで一部修正している。）

1 質問6の「その他」

(1) 任期の定めのない常勤職員

- ・ 2時間以上でないと申請してはいけないと新人のとき聞いてからは暗黙の了解で午後7時半とか午後8時を超えない申請できないような雰囲気です。
- ・ 予算に制限があり、代休で処理するよう上司に言われている。また、時間内の業務終了を願っても、昔からみんなやってことだよと当たり前のように言われ、上の人が全く変える気ないし、取り持ってくれない。

- ・ 業務開始時間前の業務については、人によって業務として捉えるか否かが異なるため申請しづらい。
 - ・ グループごとに予算があり、毎月予算の範囲内でしか通らない。業務が多く残業は発生するにもかかわらず、予算を理由に残業代が支払われないことに非常に納得がいかない。サービス残業となっている実態をどこに訴えたら改善されるのかもわからず不安。
 - ・ 年度初めに年間の残業時間数が割り振られ、その中で業務するようにと指示があるが、業務量と割り当てられた時間数が見合っていないことからサービス残業せざるを得ない。
 - ・ 病休、育休等により多数の休職者が生じ、休職された方々の業務を残った職員で担当することになりました。そのため、会計年度任用職員の方にも、業務の一部を負担してもらうこととなり、会計年度任用職員の方にも時間外勤務をお願いする可能性が出ることとなつたが、当初予算には会計年度任用職員の時間外手当は計上していなかったため、補正予算で増額するか、余った他予算から流用する必要が出てきましたが、委託費等の他予算からの流用は原則禁止であるということで、正職員の時間外手当から会計年度任用職員の時間外手当へ予算を流用することとなり、その結果、会計年度任用職員には時間外手当を支給することができたが、正職員の時間外手当の割り当て時間が減ってしまい、その分、正職員のサービス残業が発生することとなりました。休職者が出了場合で、やむを得ない状況であったにもかかわらず、他予算からの流用禁止という原則的な対応がとられたことが理解できない。
 - ・ 予算制限があり、部下の申請割り当て分を圧迫させないよう、自分は申請を控えていた。
- (2) 任期の定めのない常勤職員以外
- ・ システムの在庁理由に「自己研鑽」の項目があり、業務命令による残業と区別がつかないものもあります。休暇申請は60分単位であり、当該時間単位により、潜在的に60分未満の残業を申請しづらい制度になっていると考えます。早朝出勤には原則時間外申請ができないことになっています。管理職も同じ職場環境で業務をしているため、法令等に基づく適切な考え方よりも庁内の既存の運用に則った管理方法に偏っており、自浄的な考え方方が難しいと考えます。以上の複数の理由からサービス残業がまかり通る環境及び制度体制となっていると考えます。
 - ・ 1時間単位での申請のため（15分や30分単位などがない）。
 - ・ 会計年度職員は残業手当自体がない。
 - ・ 残業したときは代休として頂いている。
 - ・ 30分以降残業する場合、働いた分の時間を振替休として使えるため。
 - ・ 15分未満までは申請できない為。15分以上は申請手続きしています。しかし、定時を過ぎた場合全部で申請できるようにしていただきたいです。こちらの職場では15分以上からの申請手続きができるようになりましたが、申請手続きができない場所もあるようです。みんながどこで働いても平等に同じ条件で働けるようにしていただきたいです。

2 質問7の「その他」

(1) 任期の定めのない常勤職員

- ・ 業務終了後の残務処理等は、30分以上行なった場合に時間外申請を行なうことができると、昔からの慣例がある為。

(2) 任期の定めのない常勤職員以外

- ・ 会計年度職員は月に1時間しか認められないとの説明があった
- ・ 2人体制で業務を行っているが1人だけの残業を認めるわけにはいかないと言われた。

4 アンケート結果の分析

(1) サービス残業の有無

アンケート回答者合計840名の内、令和5年度においてサービス残業をしたことがあると回答したのは、391名（46.5%）であった。

これを雇用形態別でみると、任期の定めのない常勤職員（以下「常勤職員」という。）については、回答者429名の内、サービス残業をしたことがあると回答したのが245名（57.1%）、ないと回答したのが184名（42.9%）で、回答者の半数以上でサービス残業をしたことがあるという回答であった。

他方、常勤職員以外については、回答者411名の内、サービス残業をしたことがあると回答したのが146名（35.5%）、ないと回答したのが265名（64.5%）であり、サービス残業をしたことがあるという回答は約35%であった。

(2) 残業時間（月平均）

令和5年度においてサービス残業をしたことがあると回答した391名の内、残業時間（月平均）は1時間以上5時間未満が最多で120名（30.7%）、次に、5時間以上10時間未満で92名（23.5%）であった。また、20時間以上という回答も68名（17.4%）あった。

これを雇用形態別でみると、常勤職員については、回答者245名の内、5時間以上10時間未満が最多で65名（26.5%）で、次に、20時間以上で57名（23.3%）であった。

他方、常勤職員以外については、回答者146名の内、1時間以上5時間未満が最多で64名（43.8%）、次に、5時間以上10時間未満で27名（18.5%）であった。

(3) サービス残業の頻度

サービス残業をしたことがあると回答した391名の内、日常的にあると回答したのが、173名（44.2%）、日常的ではないが繁忙期等の特定の時期にあると回答したのが、207名（52.9%）であった。

これを雇用形態別でみると、常勤職員については、回答者245名の内、日常的にあると回答したのが124名（50.6%）で、回答者のほぼ半数でサービス残

業が日常的にあるという回答であった。

他方、常勤職員以外については、回答者146名の内、日常的にあると回答したのは49名（33.6%）、日常的ではないが繁忙期等の特定の時期にあると回答したのが89名（61.0%）で、後者の方が多数であった。

(4) 残業申請

サービス残業をしたことがあると回答した391名の内、346名（88.5%）が、「残業申請しなかったためにサービス残業となっている場合が多い」という回答であった。

これを雇用形態別でみると、常勤職員については、回答者245名の内、「残業申請しなかったためにサービス残業となっている場合が多い」と回答したのが229名（93.5%）で、9割を超えていた。

他方、常勤職員以外については、回答者146名の内、「残業申請しなかったためにサービス残業となっている場合が多い」と回答したのは117名（80.1%）で、「残業申請したが、承認されなかつたためにサービス残業となっている場合が多い」という回答も23名（15.8%）あった。

(5) 残業申請しなかった理由等

残業申請しなかった理由については、「予算に制限があるから」と回答したのが、238名（68.8%）で多数であった。次に、「申請してはいけない雰囲気があるから」が79名（22.8%）であった。また、残業申請が承認されなかつた理由についても、「予算上の理由」が27名（71.1%）で多数であった。

5 検討

(1) 総論（サービス残業を発生させない取組みが必要であること）

ア 以上のとおり、アンケートの結果、サービス残業があるという回答が多数寄せられた。

今回は無記名アンケートであり、詳細な経緯や事情がわからぬいため、個別具体的にサービス残業があったとは断定できないものの、合計391名という多数の職員が「サービス残業をしたことがある」と回答していること、アンケートの「その他」として記載された回答内容に具体性があること、そして、後述するところ、職員の在勤時間数と残業代が支給された時間数との間に相当の乖離が生じていることからすれば、那覇市においてサービス残業の実態があることが強く疑われる。

イ いうまでもなく、サービス残業は、労働基準法第37条第1項（なお、同規定は地方公務員に適用除外ではない（地方公務員法第58条第3項）。）及び時間外勤務手当の支給について定める那覇市職員の給与に関する条例第21条第1項等に違反するものであり、直ちに改善されなければならない。

ウ サービス残業の問題は、法令違反の問題だけに留まらない。限られた予算の中で、本来、労務の対価として支給されるべき残業代が支給されず、その分が他の事業費に充てられているとすれば、その事業は、職員の労務の無償提供により支えられているということであるから、いつ破綻してもおかしくなく、そのような事業には持続可能性がない。仮に、残業代に充てるだけの予算がないのであれば、事業自体の見直しを図るべきであって、職員の犠牲のもとで事業を継続すべきではない。

エ 加えて、職員の定員管理は、「持続可能でより効率的な組織体制の構築」を実現することを目的とするものであるが（那覇市定員管理方針6頁「定員管理の基本方針」参照）、サービス残業が発生している場合には、サービス残業に係る費用（残業代）及び業務量・業務内容が顕在化せず、適正な定員管理及び人員配置の検討にあたって考慮の対象から漏れてしまうことになる。それでは、適正な定員管理による効率的な組織体制の構築の実現は困難であると言わざるを得ない。

オ 那覇市では、これまでに、サービス残業が発生しないような取組みを実施したことはないということであるが、サービス残業の実態が強く疑われる以上、サービス残業の問題に正面から取り組み、これを直ちに改善すべきである。

以下では、アンケート結果及びその後の人事課ヒアリング結果をふまえて、監査人らにおいて改善すべきと考える事項を記載するが、あくまでも一例であり、改善策はこれに限られない。

那覇市においては、以下の事項に対する措置をとつてそれで終わりとするのではなく、サービス残業の根絶に向けた自発的かつ継続的な取組みを実施すべきである。

(2) 勤怠管理に関する事項

ア 前提として、現在の那覇市の勤怠管理の方法は次のとおりである。

- ① 那覇市職員服務規程第3条において、「職員は、出勤時及び退勤時に、所定の方法により出勤時刻及び退勤時刻を記録しなければならない。」と定め、これに基づき、令和2年から、静脈認証機器に手のひらをかざす方法（以下「静脈認証システム」という。）により出退勤時刻を記録化している。
- ② 静脈認証システムにより記録された出退勤時刻は、職員ごとに作成されている出勤簿に自動的に反映される。

所属長及びグループ長は、所属する職員の出勤簿の閲覧が可能となっており、出勤簿を見れば、各職員の出退勤時刻、すなわち、在席時間が把握できる仕組みとなっている。

- ③ 残業については、那覇市職員の給与に関する規則第54条において、「時間外勤務手当等は、時間外勤務・休日勤務・夜間勤務命令簿により勤務を命ずるものとし、これによって職員が実際に勤務した時間を基礎として支給するもの

とする。」と定められており、在庁時間に対して当然に残業代が発生するのではなく、当該職員において残業申請をする必要がある。

残業申請は、システム上の時間外勤務申請画面（システム画面上は「時間外勤務命令兼実施申請」と表示）において、申請日、勤務日（残業する日）、残業する予定の時刻（システム画面上は「命令時刻」と表示）、実際に残業した時刻（システム画面上は「実施時刻」と表示）、残業の業務内容（システム画面上は「作業内容」と表示）を入力する方法で行う。

- ④ 残業申請は、原則は事前申請とされているが、やむを得ない場合は事後申請でも可能とされている。申請期限について統一的な取り決めはなく、各課の判断に委ねられている。
- ⑤ 残業する予定の時刻（命令時刻）及び実際に残業した時刻（実施時刻）は、1分単位で申請が可能であり、15分単位、30分単位、あるいは、1時間単位といった、申請単位は特に定められていない。
- ⑥ 職員が残業申請すると、上長においてその申請を承認するか否かを判断することになる。

事前申請の場合には、当該職員から時間外勤務命令（予定）申請→グループ長承認→所属長承認→その後、当該職員から時間外勤務（実績）申請→グループ長承認→所属長承認という流れとなる。他方、事後申請の場合は、当該職員から時間外勤務命令（事後）申請→グループ長承認→所属長承認という流れになる。

イ 上記⑤の点に関し、アンケートでは、残業申請が1時間単位（又は15分単位・30分単位）でないとできないと認識（誤認）している職員がいることが確認できた。また、アンケートによれば、申請単位について部署ごとに取扱いが異なるという指摘もあった。

この点、人事課ヒアリングによれば、過去からの慣習により、上長自身がそのように誤認し、その誤った認識に基づいて所属する職員に指導している可能性も否定できないとのことであった。

仮に、残業申請は1時間単位と認識しているとすれば、1時間未満はすべてサービス残業ということになってしまうことから、この認識は直ちに改める必要がある。

そこで、上長を含めた全職員に対して、残業申請が1分単位で申請できることを改めて周知し、申請単位について部署ごとに異なる取扱いが生じないようにすべきである。

なお、念のために付言するに、那覇市職員の給与に関する規則第4条において定める端数計算では、「1時間未満の端数があるときは、30分以上は1時間とし、30分未満は切り捨てるものとする。」との定めがあるが、これは、当該月の残業

時間の合計時間数に対する端数処理を定めるものであり、残業の申請単位を定めるものではないので、誤解されないよう留意されたい。

ウ 上記②のとおり、那覇市では静脈認証システムを取り入れて、職員の出退勤時刻（在庁時間）をデータとして把握している。

人事課ヒアリングによれば、このデータを利用して、毎月1か月あたりの時間外の在庁時間が45時間以上の職員を抽出し、所属長への報告、職員本人への体調確認及び産業医面談の希望の有無の確認を実施しているということであり、令和5年度では、延べ1123人が抽出されたということであった。

この点、職員の健康管理に関する対応としては適切であるといえるが、残業時間のチェックという意味では、在庁時間のデータの活用方法としては不十分である。

今回、監査人らにおいて、令和5年度の職員の在庁時間数のデータ提出を求めてそれを確認したところ、市長事務部局における一般事務職員の在庁時間数の合計は、概算で27万時間に及んでおり、同じく令和5年度の市長事務部局における一般事務職員の残業時間数（残業代の支給対象となった残業時間数）である約14万4000時間との間に相当の乖離が生じていることが判明した。

総務省からの通知²³では、「長時間労働やこれに起因する職員の心身の故障を是正・防止しつつ、公務能率の適正を確保するためには、職員の勤務時間の実態を把握した上で、業務の再配分、応援体制の構築等を行うことが求められる」とした上で、「あらかじめ命じた時間外勤務や職員から自己申告された勤務時間と実際の勤務時間との間に齟齬が生じた場合などは、実際の勤務時間に補正を行った上で、時間外勤務手当の支給や健康確保措置の実施など労務管理上の必要な措置を適切に講じていただき、適正な運用を図っていただきたい」と指摘されている（令和4年12月26日「地方公共団体における時間外勤務の上限規制及び健康確保措置を実効的に運用するための取組の推進について（通知）」）。

そのため、今後は適正な勤務時間の把握という観点から在庁時間のデータを活用して、在庁時間と残業時間との間に乖離が生じていないかを定期的にチェックする体制を整備すべきである。

(3) 予算措置に関する事項

ア 既述のとおり、アンケートでは、残業申請しない理由及び残業申請が承認されなかった理由のいずれについても、予算上の理由が大多数を占めた。

また、アンケートの「その他」の回答をみると、部署によっては、予算管理の観点から、年度初めに、その年度において残業申請ができる時間数の上限を、職員単位・月単位で設定している例もあるようである。

²³ 総務省ウェブサイト https://www.soumu.go.jp/main_content/000853532.pdf

各部署において予算管理が重要であることはいうまでもないが、残業の実態に見合うだけの予算措置が講じられていないのであれば、それは、そもそも予算設定が誤っているのであり、誤った予算設定を前提として予算管理をしても、その予算管理が適切であるとはいえない。

したがって、まずは、各部署においてサービス残業の実態を把握し、その実態にあった予算措置を講じる必要がある。

イ 次に、サービス残業の実態を把握した上での適切な予算措置が講じられるまでの間においては、各部署において、当初予算に基づき設定された残業時間の上限を超えてしまうという事態が生じることが予想されるが、この場合も、当然のことながら、上限を超えたからといってサービス残業をさせるのではなく、補正予算を組んだり、他の予算からの流用を認める等して、労務の対価を適切に支給すべきである。アンケートでは、自分の割り当て分を部下に回して、自分はサービス残業をしているという回答もあったが、職員に対して、このような対応を決してさせてはならない。

(4) 不要な在庁をさせない取組み

ア 既述のとおり、残業は、那覇市職員の給与に関する規則第54条において、「時間外勤務手当等は、時間外勤務・休日勤務・夜間勤務命令簿により勤務を命ずるものとし、これによって職員が実際に勤務した時間を基礎として支給するものとする。」と定められており、時間外勤務命令（残業命令）があることが前提であり（事後申請の場合は事後の承認）、残業する必要のない業務のための残業に対して対価を支払うことはできない。

この点、那覇市では、「自己研鑽」を理由とする在庁は認めているということであるが、それが業務と関連するものであれば、残業命令による残業との区別が不明瞭であるし、他方で、業務と関連がないものであれば、純粋な私用ということになり、職員が在庁することで光熱費等のコストが発生することからすれば、これを無制限に認めることが適切であるのか疑問の残るところである。

また、既述した在庁時間のデータを用いて在庁時間と残業時間との乖離をチェックする仕組みを効果的に運用する上でも、不要な在庁をさせない取組みが必要である。

そこで、現在、那覇市では、勤務時間外に在庁することに関して特段のルールが設けられていないということであるから、適正な残業命令との区別を明確にするという意味でも、残業命令のない在庁（自己研鑽を理由とする在庁を含む）に関して、どの範囲でそれを認める（許容する）のかについて明確にルールを定めて、それを職員に周知すべきである。

なお、アンケートの回答でも、「業務開始時間前の業務については、人によって業務として捉えるか否かが異なるため申請しづらい」という意見があったところ

であり、在庁のルールを定めるにあたっては、勤務時間終了後の「居残り」だけでなく、勤務時間開始前の「早出」に関しても併せて定めるべきである。

イ また、残業代の支給に関しては、同じ内容の仕事をしている職員AとBがいた場合に、業務遂行能力の高い職員Aは定時で終わらせているのに対し、業務遂行能力の低い職員Bは定時で終わらせることができずに残業した場合に、Bに対して残業代を支給することの是非が問題となることがあるが（面談ヒアリングでもそのような懸念がある旨の説明があった）、これは、人事評価において考慮すべき事項であって、サービス残業を許容する理由にはならない。この場合でも、当該業務を当日中に終わらせる必要があるのであれば、それは残業命令により残業代を支給すべきであるし、その必要がないのであれば、居残りさせて業務をさせるべきではない。この意味でも、在庁のルールを明確に定めて、不要な在庁をさせない取組みが必要である。

(5) 会計年度任用職員に対する取扱い

ア アンケートでは、「会計年度職員は残業手当自体がない」との回答があったが、仮にこのような説明がなされるとすれば、次のとおり、それは理解を誤るものであり、改めて、上長を含めた職員全体に対し、正しく周知すべきである。

すなわち、会計年度フルタイム職員については、那覇市会計年度任用職員の給与等に関する条例第10条第4号により、時間外勤務手当の支給に関する事項についても、常勤職員等の例によると定められており、時間外勤務手当の支給に関する取扱いは常勤職員と同じである。

また、会計年度パートタイム職員については、同条例施行規則第13条において、パートタイム職員の時間外勤務に係る報酬として、「パートタイム職員について定められた勤務時間（以下「パートタイム職員勤務時間」という。）を超えて勤務することを命ぜられたパートタイム職員には、パートタイム職員勤務時間を超えて勤務した全時間に対して、時間外勤務手当に相当する報酬を支給する。」と定められており、割増賃金の有無は別として、「残業手当自体がない」というのは誤りである。

イ また、アンケートでは、「残業したときは代休として頂いている」、「残業した場合、働いた分の時間を振替休として使える」との回答があるが、仮にそのような代休（振替休）処理をしているとすれば、それは法的に誤った処理である可能性が高いことから、この点も改めて周知すべきである。

なお、当該職員及びその上長において、那覇市の規則の理解に誤りがある可能性があるため、念のため下記のとおり整理しておくが、結論としては、那覇市の規則上、時間外勤務時間分の代休が付与できるのは、残業時間が月60時間を超えた場合であり、それに満たない残業時間について代休処理することはできないため、注意が必要である。

記

- ① 那覇市会計年度任用職員の勤務時間、休日及び休暇に関する規則の第9条には、「時間外勤務代休時間」と題して、次の規定がある。

第9条 任命権者は、那覇市会計年度任用職員の給与等に関する条例(令和元年那覇市条例第20号)第10条第4号の規定により時間外勤務手当を支給すべきフルタイム職員に対して、常勤職員の例により、当該時間外勤務手当の一部の支給に代わる措置の対象となるべき時間(以下「時間外勤務代休時間」という。)として、第11条第1項に定める勤務日等(第3条第2項若しくは第3項又は第4条の規定により勤務時間が割り振られた日をいう。以下同じ。)のうち次条の休日及び第11条第1項の代休日を除いた日に割り振られた勤務時間の全部又は一部を指定することができる。

2 前項の規定により時間外勤務代休時間を指定されたフルタイム職員は、当該時間外勤務代休時間には、特に勤務することを命ぜられる場合を除き、正規の勤務時間においても勤務することを要しない。

- ② 上記にいう「常勤職員の例」とは、那覇市職員の勤務時間、休日及び休暇に関する条例の第6条の4に定める次の規定のことである。

(時間外勤務代休時間)

第6条の4 任命権者は、那覇市職員の給与に関する条例(昭和58年那覇市条例第10号)第21条第4項の規定により時間外勤務手当を支給すべき職員に対して、規則の定めるところにより、当該時間外勤務手当の一部の支給に代わる措置の対象となるべき時間(以下「時間外勤務代休時間」という。)として、規則で定める期間内にある勤務日等(第3条第2項、第3条の2又は第4条の規定により勤務時間が割り振られた日をいう。以下同じ。)のうち第7条第1項に規定する休日及び第8条第1項に規定する代休日を除いた日に割り振られた勤務時間の全部又は一部を指定することができる。

- ③ 那覇市職員の給与に関する条例第21条第4項の規定とは、次の規定のことである。

(時間外勤務手当)

第21条

4 正規の勤務時間を超えて勤務することを命ぜられ、正規の勤務時間を超えて勤務の時間が1月について60時間を超えた職員には、その60時間を超えて勤務した全時間に対して、第1項の規定にかかわらず、勤務1時間につき、第2条に規定する勤務1時間当たりの給与額に100分の150(その勤務が午後10時から翌日の午前5時までの間である場合には、100分の175)を乗じて得た額を時間外勤務手当として支給する。

6 結論

【指摘】

〔全部署〕

- ① サービス残業の問題を正面から取り上げ、サービス残業の根絶に向けた自発的かつ継続的な取り組みを実施すべきである。

〔人事課、その他全部署〕

- ② 上長を含めた全職員に対して、残業申請が1分単位で申請できることを改めて周知し、申請単位について部署ごとに異なる取扱いが生じないようにすべきである。

- ③ 適正な勤務時間の把握という観点から、在庁時間のデータを活用して、在庁時間と残業時間との間に乖離が生じていないかを定期的にチェックする体制を整備すべきである。

- ④ 各部署においてサービス残業の実態を把握し、その実態にあった予算措置を講じるべきである。

- ⑤ 適切な予算措置が講じられるまでの間、当初予算に基づき設定された残業時間の上限を超えた場合、上限を超えたからといってサービス残業をさせるのではなく、補正予算を組んだり、他の予算からの流用を認めたりする等して、職員に対して労務の対価を適切に支給すべきである。

- ⑥ 適正な残業命令との区別を明確にするという意味でも、残業命令のない在庁（自己研鑽を理由とする在庁を含む）に関して、どの範囲でそれを認める（許容する）のかについて、明確にルールを定めて、それを職員に周知すべきである。

- ⑦ 那覇市の条例及び規則上、会計年度任用職員に対しても、所定の勤務時間を超えた場合には残業代が支給されることを、上長を含めた全職員に対して改めて周知するべきである。

- ⑧ 時間外勤務時間分の代休が付与できるのは、残業時間が月60時間を超えた場合であり、それに満たない残業時間について代休処理することはできないことを、上長を含めた全職員に対して周知するべきである。

第6 業務効率化

1 はじめに

(1) 業務効率化への着目

監査チームは、本年度の包括外部監査のテーマとして「人件費」を選定し、那覇市の人件費が「最小の経費で最大の効果を挙げる」ことができているか（地方自治法第2条第14号）という観点からの監査における重要な視点として、業務効率化に着目した。

監査チームは、本報告書第4及び第5において、時間外勤務の状況及びサービス残業の実態について言及したが、これらの状況に照らしても、業務効率化の取組みは、那覇市における喫緊の課題であると考えている。

(2) 他の地方公共団体等の取組み

ア 他の地方公共団体について

監査チームは、業務効率化のイメージを持つため、那覇市以外の地方公共団体における業務効率化の取組みに関する情報収集を行った。以下、参考となったものについて触れる。

(ア) 福島県郡山市

郡山市では、平成28年度に「郡山STANDARD」というものが作成されている（その後、Ver. 4.0まで作成されている。）。

「郡山STANDARD」は、限られた人材のなかで質の高い公共サービスを提供するために「総業務量」及び「全庁共通業務の業務割合」を削減することが必要であるという共通認識のもとで効率的・効果的な業務量の削減手法をまとめたものであるとのことである。なお、「郡山市STANDARD」の作成に先立ち、「業務カイゼンのための現況調査」という庶務事務等の業務量調査も行われている。

「郡山STANDARD」では、文書関係業務、セミナー等関係業務、庁内会議関係業務を対象業務として、それぞれにつき、現状を踏まえた方策（約束・手法）が記載されている。概要は次のとおりである。

① 文書関係業務

「照会等の必要性を検討しましょう」、「所属宛てのメールの数を少なくしましょう」、「該当がなければ、回答不要としましょう」、「添書をつけずに回答しましょう」等

② セミナー等関係業務

「検証をしていない、成果が生じていないセミナー等は実施しないようにしましょう」、「真に必要な参加者を募りましょう」等

③ 庁内会議関係業務

「会議の種類を4分類し、内容に応じて開催方法を検討しましょう」、「効果的な会議を実施するため、真に必要な関係者だけを招集するようにしましょう」、「会議は、30分で終了しましょう」等

(イ) 兵庫県芦屋市

芦屋市では、全庁共通業務の処理基準や行動様式をとりまとめた「アシヤ・ニュー・スタンダード」というものが作成されている。「アシヤ・ニュー・スタンダード」は「郡山市STANDARD」を参考に作成されたものとのことであった。

「アシヤ・ニュー・スタンダード」では、会議編、職員間の連絡編、文書照会編、フォルダ運用管理編に分けて、処理基準や行動様式が記載されている。概要は次のとおりである（ただし、フォルダ運用管理編は内容が実務的な運用に関するものであるため省略する。）。

① 会議編

「会議は必要に応じた会議の形態を選択する」、「真に必要な関係者だけを招集する」、「オンライン会議を積極的に活用する」等

② 職員間の連絡編

「適切な手段を検討してから連絡する」、「安易に質問の内線電話をかけない」、「職員間のメールにおいては、簡潔に要件のみを記載する」等

③ 文書照会編

「照会等の必要性を検討する」、「該当がない場合でも回答を要するのか、要しないのかを明記する」等

イ 内閣官房について

監査チームは、業務効率化の情報収集をする中で、内閣官房がウェブサイトにおいて公開する「業務の抜本見直し」との情報²⁴にも触れた。ここでは、「業務見直しの進め方Ver.1.0」、「より良い業務見直しに向けた助言ポイントVer.1.0」、「業務見直し 着眼点のヒント集Ver.2.1」が公開されている。

このうち、「業務見直しの進め方Ver.1.0」では、事例集やワークシートが資料添付されている。また、「業務見直し 着眼点のヒント集Ver.2.1」では、テーマ別業務の見直し例と作用別の業務見直し例が挙げられており、作用別の業務見直し例では、「廃止（やめる）」、「削減（へらす）」、「一元化（まとめる）」、「分割（わける）」、「標準化（そろえる）」、「置換（おきかえる）」、「自動化（はや

²⁴ 内閣官房ウェブサイト

https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/gyoumu_minaoshi.html

くする)」、「研修(まなぶ)」、「環境改善(ととのえる)」という9つの類型が提示されている。

(3) 那覇市における取組み

ア 平成20年以降で、業務効率化に関連すると思われる那覇市の主な取組みは、後記の取組状況一覧表のとおりである。

同一覧表の「取組内容」に記載したとおり、各取組みにおいて、業務効率化に関する記述はあるものの、これまで那覇市においては、業務効率化に特化した取組みは行われていない。殊に、業務効率化の取組みが全庁的なものとしては実施されておらず、各課における個別対応に委ねられてきた点に課題があるといえる。つまり、「業務効率化」の掛け声は発せられているものの、その取組みは各課に委ねられており、その取組みの内容や成果を全庁的に検証するといった取組みがなされていない点に問題がある。

イ この点、監査チームの問題意識に最も近いと思われる取組みは、下表8番のデジタル化推進のための全庁業務課題等現状調査と、同11番の那覇市DX推進計画である。概要等は次のとおりである。

(ア) デジタル化推進のための全庁業務課題等現状調査

デジタル化推進のための全庁業務課題等現状調査は、令和3年7月1日から7月31日の間にデジタル化推進室(令和4年4月1日付けでDX推進室へ組織改正)が実施したものである。同調査では、庁内の業務課題を把握し、業務効率化の観点から解決に有効となるICT・デジタル技術の導入・利活用を検討すること、市民の負担軽減及び利便性向上に向けた行政手続のオンライン化を全庁で一体的かつ効率的に進めていくための検討に必要となる情報を取得することを目的として、各課の業務課題(困りごと)の現状調査及び手続・申請のオンライン化に向けた現状調査、これらをふまえたヒアリングが行われている。そして、課題の内容や詳細は「各課業務課題等カルテ」としてまとめられている。

同調査の結果は充実したものであり、那覇市DX推進計画に繋がる意義のある取組みであったといえる。

(イ) 那覇市DX推進計画

那覇市DX推進計画は、令和5年に策定されたものである。同計画は、デジタル技術により実現される利便性を実感でき、安心して生活や事業を営めるようすること(市民・事業者視点)、利用者の視点で質の高いサービスを創出できる、活力ある市役所になれるようにすること(職員視点)を目的としてDXを推進していくとしている。同計画の主な推進体制は、取組みの実施主体(プロジェクトチーム等)とこれに対する実施支援・情報提供をするDX推進部局(現在はDX推進室)である。

同計画は、上記のとおり、「市民・事業者視点による取組」だけでなく、「職員視点による取組」も視野に入れた上で、次の取組事項を掲げて、具体的な取組スケジュールを定め、かつ、外部有識者による検討をふまえた施策の評価・見直しを計画に組み込んでおり、その取組対象はDXの分野に限定されているものの(DX推進計画であるため当然である)、業務効率化に関する取組みとして大変参考になる。

① 意識を変えるための取組事項

- i DX施策実行に至るまでの動機形成
- ii DX推進に向けた庁内支援体制の構築

② 業務の仕方を変えるための取組事項

- i 業務の自動化促進
- ii オンライン相談体制の整備と相談業務の効率化
- iii コミュニケーションのオンライン化

③ 働き方を変えるための取組事項

- i 業務効率化を最大化できる働く環境の整備
- ii 業務効率向上に資するペーパーレス化の推進

<取組状況一覧表>

時期 (対象期間)	名称	所管部署	取組内容
1 H21. 10	那覇市人材育成 基本方針	人事課	人材育成基本方針に示した組織的な取組等により、職員一人ひとりの個性と強みを伸ばし、業務効率化や業務削減にもつなげていく。
2 H23. 1	那覇市経営改革 推進計画 —那覇市経営改 革大綱—	企画調整課	視点3: 経営感覚 「市役所は利益を目指す経営体である」という前提から、公共サービスのあり方や進め方について、旧来のシステムや発想にとらわれることなく、全ての職員が経営感覚を持って、市民サービスを効率的・効果的に行える経営手法を構築していきます。

3	H27. 4	第3次那覇市特定事業主行動計画	人事課	<p>5 ワークライフバランスの推進</p> <p>(1) 超過勤務の縮減</p> <p>ア 所属長は、超過勤務の多い職員を把握し、職員間の業務量について平準化を図る。</p> <p>イ 所属長及び職員は、事務の効率化・簡素化を図る。</p> <p>ウ 人事担当課長は、定時退庁ができない職員が多い部署を把握し、当該部署の所属長に対し指導を行う。</p> <p>エ 人事担当課長は、水曜日のノー残業デー（全庁一斉定時退庁日）について、庁内放送等による周知を図る。</p>
4	H27. 4. 1	那覇市人材育成基本方針（改訂版）	人事課	<p>③ マネジメント能力</p> <p>公務の非効率性とコスト意識の欠如を克服し、行政目的を効果的・効率的に達成するためには、マネジメント能力 4 を開発・育成することが必要です。すなわち、仕事を計画(Plan)し、実行(Do)し、経過や結果を常に評価(Check)し、更に改善(Action)していく能力を身につけていく必要があります。</p>
5	H30. 3	第5次那覇市総合計画	企画調整課	<p>効率的で効果的な行財政運営を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市民満足度の高いサービスの提供をすすめる。 ・持続可能な財政運営をすすめる。
6	H31. 4	第五次那覇市情報化推進計画	情報政策課	<p>事業名：庁内システムの高度・効率化の促進</p> <p>担当部署：情報政策課、その他関</p>

				係課 事業概要：国の政策や社会情勢の変化により生ずる新たな課題に対応していくため、全体最適化を視野に入れた既存システムの刷新、情報システムの集約化などを実施することにより、業務の効率化等を図ります。
7	R3. 3 (R3. 3～R8. 3)	那覇市職員のための特定事業主行動計画	人事課	時間外勤務の縮減 ① 所属長は、G長と協力して、常に、職員の時間外勤務の状況並びに業務の質及び量を把握し、職員間に不均衡が生じないようその平準化を図ります。 ② 所属長はじめG長及び職員は、協力して、事務の効率化・簡素化を図るための具体的な取組を行います。 ③ 人事担当課長は、在庁時間等に関する資料を整備し、所属長と共有を図りながら、時間外勤務を縮減するための取組を支援します。 ④ 人事担当課長は、ノー残業デー（全庁一斉定時退庁日）の取組に合わせ、時間外勤務の縮減の目的、効果などについて、周知を図ります。
8	R3. 7	デジタル化推進のための全庁業務課題等現状調査	企画調整課	庁内の業務課題を把握し、業務効率化の観点から解決に有効となるＩＣＴ・デジタル技術の導入・利活用を検討すること、市民の負担軽減及び利便性向上に向けた行政手続のオンライン化を全庁で一体的かつ効率的に進めてい

				くための検討に必要となる情報を取得することを目的として、各課の業務課題（困りごと）の現状調査及び手續・申請のオンライン化に向けた現状調査、これらをふまえたヒアリングを実施。
9	R4.9	那覇市職員のための子育てと仕事の両立支援ハンドブック 制度編	人事課	「子育てと仕事の両立支援に関する指針」に基づき、所属長等は制度を利用しやすい勤務環境整備のため、業務削減、業務効率化の取組み等を行っている。
10	R5.3	那覇市人材育成基本方針改訂版	人事課	人材育成基本方針に示している理念やめざす職員像、職員の行動指針をもとに、それぞれの状況に応じた能力開発などに取り組むほか、その能力を最大限に發揮できる組織風土づくりを一層進めることにより、業務効率化及び業務改善を図っていく。
11	R5.3 (R5～R10)	那覇市D X推進計画	企画調整課	職員視点による取組の方向性 ①意識を変えるための取組 ②業務の仕方を変えるための取組 ③働き方を変えるための取組

2 書面ヒアリング

(1) 書面ヒアリング実施の目的、趣旨

監査チームは、上記1で述べたとおり、業務効率化に着目し、那覇市において業務効率化の対象となり得る業務等を把握するためには、日々業務に従事している職員の意見を聴取する必要があると考え、書面ヒアリングを実施することとした。

(2) 書面ヒアリングの対象

書面ヒアリングの対象については、広く意見を募ることが有益であると考え、本監査の実施にあたって提出を求めた資料のうち市長事務部局の時間外勤務手当に関する資料（課別・月別の時間外勤務手当の金額等）の内容や平成30年度監査における時間外勤務に関する指摘や意見をふまえ、対象課を選定し、当該対象課に所属する職員全員とした。

書面ヒアリングの対象課は、次の8部署である。

- ① 企画財務部企画調整課
 - ② 企画財務部市民税課
 - ③ 市民文化部まちづくり協働推進課
 - ④ 福祉部ちやーがんじゅう課
 - ⑤ 健康部国民健康保険課
 - ⑥ こどもみらい部こどもみらい課
 - ⑦ 都市みらい部公園建設課
 - ⑧ まちなみ共創部建築工事課
- (3) 書面ヒアリング事項

書面ヒアリング事項は、次の6項目とした。

- 1 貴職の日々の業務（※）に関し、不要（無駄）であると考える業務がありましたら、ご回答ください。
※ここでの「業務」とは、文書作成を含めた各種事務作業や、あるいは待ち時間なども含めたものを意味しています。出勤から退勤までの時間（休憩時間は除く）はすべて「業務」時間であるとご理解ください。以下同じです。
- 2 1において回答された場合、その業務が不要である又は無駄であると考える理由をご回答ください。
- 3 貴職の日々の業務に関し、不要（無駄）ではないが改善すべきである（より効率的にすることができる）と考える業務がありましたら、ご回答ください。
- 4 3において回答された場合、現状、その業務の改善（事務の効率化）がされていない理由として考えられることをご回答ください。
- 5 3において回答された場合、その業務の改善（業務の効率化）のために必要な対策として考えられることをご回答ください。
- 6 その他、業務の削減、業務の改善、業務の効率化等のために必要であると考えることや、これらについてのご意見等がありましたら、ご回答ください。

なお、上記書面ヒアリング事項は、有益なアンケートを実施するため、事前に企画財務部企画調整課と面談を行ったうえで作成した。その際、「業務」という用語について、職員の認識（予算措置を伴うもの等）と監査チームの認識（日々の事務作業等）との齟齬が生じることが懸念されたため、「業務」の意義について、文書作成を含めた各種事務作業や待ち時間なども含めたものであることの説明文を付けたうえで、書面ヒアリングを実施した。

併せて、「業務」という用語の使い方を注意すべきであることを監査チーム内で確認した。

- (4) 書面ヒアリングの結果

書面ヒアリングは、令和6年9月30日から同年10月31日までの1か月間で

実施し、回答者数は440名であった（白紙回答を含む。）。

書面ヒアリングの回答内容は、多岐にわたり、監査チームにとって示唆に富むものであったことから、監査チームは、5つの分類（A. 他部署関係、B. システム・DX関係、C. 住民サービス関係、D. 研修関係、E. その他課内関係）を設定し、書面ヒアリングの回答から拾い上げを行った。概要は次のとおりである。

A. 他部署関係

＜議会対応関係＞

- ① 議会時における質問取りに要する移動時間や待ち時間（質問通告時の議員への質問取りに関するルールが決められておらず、職員は議員の都合に合わせて質問取りをするため、時間を要している。議員とアポ取りができず、結果、会えずに時間が無駄となることや、順番待ちで長く待たされることがある。待ち時間を削減するための何らかの仕組みを検討してもらいたい。）。
- ② 議会における答弁調整等の待ち時間が不要である。
- ③ 質問通告から答弁書提出までの期間が短く、短時間で調整しなければならない。議会質問の答弁作成について、質問取り→答弁作成→部長調整→骨子提出→再質問→答弁作成→再度部長調整という流れを2日程度で行わないとなれば、議会の時期は関係職員が長時間残業せざるを得なくなっている。質問から回答までに1週間程度の余裕が欲しい。
- ④ 質問通告は議員が議会質問する3日前の午後2時までになされることになっているが、質問が多い課ではほぼ毎日のように議員への質問趣旨の確認、待機等に多くの時間を要している。
- ⑤ 委員会の際の待機時間を改善すべきである。
- ⑥ 質問取りの事前予約や委員会の進捗状況が確認出来るようになり、以前より改善はされているが、より待機時間が解消できるとありがたい。

＜出納室関係＞

- ① 出納室審査グループへの質問時間が16時から17時までのみと決められているため、すぐ処理をしたくてもできない。
- ② 支出負担行為や支出命令書などの手続において、決裁者や出納室の担当者によって指摘する箇所が違うため困惑する場合がある。

＜マニュアル整備等＞

- ① マニュアル等に不足があり、業務遂行において各グループで処理や認識に相違がある事例が多くある。
- ② グループ間でもっと連携を取り、事例の共有やマニュアルの更新を隨時行う機会があれば、業務の公正・公平化を図れると思う。

B. システム・DX関係

＜保存データ関係＞

- ① サーバー内で必要な文書・データを探す時間を効率化するために、サーバーの整理やフォルダ・ファイル名のルール作りが必要である。
- ② サーバーの容量超過により新たなデータ等を保存できないことがあるため、改善が必要である。
- ③ 参考資料や過去資料の検索をしやすくした方がよい。

＜紙媒体の利用＞

- ① 郵送による依頼に対し、メールで対応ができれば、郵送料金も節約できる。
- ② 紙発送を電子発送に変える。
- ③ 紙媒体での申請ではなく、オンライン申請を導入する。
- ④ 印鑑の廃止。
- ⑤ 未だ紙での保存が主流である。紙媒体での作業が多い。

＜システム化＞

- ① 在庁時間の資料作成がシステムに組み込まれておらず、手作業で行わなければならぬ。
- ② RPA（ロボティックプロセスオートメーション）で出来ることを増やしていくことが大切だと考える。
- ③ データ入力作業のシステム化。
- ④ 各種申請のシステム化（窓口業務の削減）。
- ⑤ 様式の統一や財務会計システムとの連携（決算関係、出納事務、支出負担行為・支払関係書面の電子化、財務会計システムでの決裁の電子化）。

＜オンライン化＞

- ① 全庁的なオンライン会議方針の策定。
- ② 各種申込みのオンライン化。
- ③ 部長調整・本庁部署調整のオンライン化。
- ④ 各種会議のオンライン化（オンライン会議を自席で行えない職員もいるため、パソコンを借りに行くのは時間の無駄。）。
- ⑤ オンライン化のための環境整備。
- ⑥ 定例的な支払のオンライン化。

＜その他＞

- ① 一定の職員にのみノートパソコンが支給されているため、オンラインでの資料共有が行えず、大量の印刷業務が発生している。
- ② 個人デスクでメールや情報が見られない職員がいて紙の回覧が多くなっているため、個人デスクでメールや情報を見られるようにする必要がある。

C. 住民サービス関係

<DX>

- ① DXの推進（市民の手続き・申請関連のDXが進めば、市内部のDXも進む）。府内業務は徐々に進んでいるが、市民とのやりとり部分がうまくDXできればさらに多くの部署の業務効率化が促進されるものと考える。

<HP等を用いた広報・周知>

- ① 市県民税の申告者へ向けて、文書、ホームページ等を用いて申告手続に関する分かりやすい広報、周知を行い、申告会場来場前に申告関連書類の作成を申告者自身で行ってもらうことで、受付業務をより短時間で効率よく実施する。
- ② 電話の問い合わせを減らしていくような事を検討すると良いと思う。例えば、同じ問い合わせが多い内容はホームページに掲載する等。
- ③ インターネット利用頻度が低い人向けに、なは市民の友（広報誌）で周知する。

<市民対応（窓口対応、電話対応、カスハラ対応）等>

[窓口対応、電話対応]

- ① 留守番電話機能を設定し、開館時間外の電話対応をなくし、業務時間外の作業を削減する。
- ② 昼時間の電話当番は改善が必要（回答ができないため折り返しをすることとなる）。
- ③ 外線の電話について他部署からの転送が多いと感じるため、代表電話からの転送がスムーズではないかと感じる。
- ④ 窓口来課数が多く、その分各自の担当業務が滞り、時間外業務をしている職員が多い印象がある。窓口の来課人数を削減するためにもオンライン化は必要と考える。また、マニュアルやデータの整備を徹底する必要がある。
- ⑤ 手続の内容で窓口が分かれるため、案内職員を配置するか、銀行の窓口のように案内ボタンで案内可能となるようにすべきである。
- ⑥ 電話対応について音声案内の導入。パンフレットやホームページでも確認できる簡単な内容の案内について自動音声等AIで案内できたらよいと思っている。

[カスハラ対応]

- ⑦ 適切な苦情は意見として聞くべきである。明らかなカスタマーハラスメントに対応する時間・労力は無駄と感じるが、無下に対応を断ることもしづらく、対応に長時間をしてしまうため、全序的な規定を整備することが必要である。
- ⑧ 対応可能な苦情等であれば問題ないが、理不尽な要求である場合でも、長時間または長期間担当職員が対応するのが当然だと思われている。それにより課全体が振り回されれば全体業務を圧迫することになり無駄な時間が増える。対応を総合的に判断する部署や方法が現在はない。

D. 研修関係

＜文書管理＞

- ① 文書保存について必須研修に取り入れる。特に文書廃棄の分別作業は、全員が関わった方がよいと思う。

＜関連部署やグループ間の意見交換＞

- ① 研修等で関係のある課・グループで意見交換してもよいと思う。相手方部署やグループがどのような手順・方法で処理を行っているかを互いにあまり把握していない部分があるため、関係のある課の処理の流れが大まかにイメージできれば、担当業務への理解も深まると思う。

＜研修内容・対象者等＞

- ① I C T研修、自動集計できるソフトウェアの導入が必要である。
- ② 職員研修の充実により業務改善、効率化が図れるものと考えているが、ただ研修を実施するのではなく、アウトプットする事を徹底して求め、評価をすることが必要であると考える。
- ③ 新人向けの研修（4月）があった方がよいと考える。
- ④ 担当者レベルでは、時間がない、見直して良いかわからない等の理由から改善に及ばないことも想定されるため、グループ長や管理職対象の研修において、業務改善の着目点やフォロー方法等を取り入れてはどうだろうか。

E. その他（部署内関係含む）

- ① 通常業務で手一杯であり効率化の対応はできない（3、4年での異動もある）。
- ② 業務効率化について意見を出し合う機会を設ける。
- ③ 人員確保が必要。
- ④ 主に業務改善のみを行う人を置く。
- ⑤ どの業務が無駄かということよりも、業務の生産性と効率化を考えた方がよい。
- ⑥ マニュアルの作成をした方がよい（業務や異動に伴う引継に関するもの）。
- ⑦ 朝礼は不要（メール等で対応可能、スピーチ・一言挨拶は不要、目的が不明、業務以外の話がされて必要性を感じない）。

以上のほか、書面ヒアリング自体に対する賛否の回答もあったことを付言する。

（5）書面ヒアリング結果に対する考察

ア 書面ヒアリングの結果、職員個々人が何かしら業務について不要・無駄、改善が必要であるという意識を有していることがわかった。監査チームは、このような職員の意識を何らかの形で業務効率化につなげることができないかとの思いをより強くし、上記5つの分類内の回答を整理、検討した。

イ 他部署関係では、議会対応に関する回答が非常に多かった。これらの回答により、議員から質問通告を受けてから答弁書を提出するまでの期間が短いというス

ケジュールの問題のほか、議員への質問取り（質問の趣旨確認の意。以下同様。）の待ち時間等が無駄であると考えられていることがわかった。監査チームは、議会対応の実情の知識を有していないかったため、その点も含め、上記の点について後述の座談会にて確認を行うこととした。

また、出納室に関する回答も目にとまった。出納室の審査グループへの質問時間が1時間とされているとの回答について確かに時間が短いのではないか、支出負担行為等の手続における出納室の指摘箇所が異なる点について統一できる方法は考えられないのか、といった点に关心を持ち、後述の座談会にて確認を行うこととした。

マニュアル整備に関する回答もあり、単にマニュアルを作成することの指摘だけでなく、グループ間の連携、マニュアルの更新を随時行うことについて言及されており、具体的に業務効率化をイメージしていることがうかがえた。

ウ システム・DX関係では、データ保存されている資料を検索しやすくする必要性や紙媒体の利用削減の指摘もされていたが、各種作業のシステム化、オンライン化の必要性を挙げる昨今のデジタル化・DXの潮流を反映した回答が目立った。一方、デジタル化・DXの前提となる環境整備（各職員へのノートパソコンの支給等）がなされていないとの指摘もあった。

エ 住民サービス関係では、システム・DX関係と同じく、市民が行う手続等のDXに触れる回答もあったが、ホームページ（以下「HP」という。）等による広報・周知、市民対応に関する回答が多かった。HP等による広報・周知については、これにより窓口等における手続の効率化、電話対応の削減に繋がるのではないかとの指摘が目についた。市民対応については窓口対応時間の削減が必要であるとの指摘、時間外の電話対応をなくすことについての指摘、電話対応への音声案内の導入の提案といった一般的な対応に関するものに加え、昨今社会問題化しているカスタマーハラスメントに対する全般的な対応方針の策定を求める指摘もあった。

HP等による広報・周知や市民対応については、業務効率化への要点にもなり得るものと考えられたため、後述の座談会にて確認を行うこととした。

オ 研修関係では、文書管理（特に保存や廃棄）に関する研修、関連部署やグループ間での意見交換、ICT（Information and Communication Technology）に関する研修、新人向け研修、管理職対象の業務改善に関する研修といった研修の具体的な内容を指摘する回答のほか、研修を充実させることのみならず、これを実践すること、それを評価することの重要性に言及する業務効率化に対する本質的な回答もあった。

研修については内容や受講方法等の観点から後述の座談会にて確認を行うこととした。

力 その他（部署内関係含む）では、通常業務に追われて業務効率化を考える余裕がない、人員の確保が必要であるといった業務効率化以前の問題を指摘する回答や、業務効率化専属の職員を置くといった人員配置に関する回答、なくす業務を考えるよりも生産性や効率化を考えた方がよいといった業務効率化の観点に関する回答というような業務効率化を考えるにあたって重要な視点を提供する回答があった。部署内関係についてはマニュアル作成を指摘する回答、朝礼についてそれ自体が不要であるとの回答や内容の改善について指摘する回答があった。

その他と分類したものの、業務効率化を考えるにあたって重要かつ本質的な点を指摘する回答が多く、監査チームとしては、後述の座談会における重要な意見交換テーマと位置づけて座談会に臨んだ。

3 座談会

(1) 座談会実施の目的、趣旨

監査チームは、書面ヒアリング実施前より、書面ヒアリングの結果をふまえて直接職員から話を聞く機会を設けることを予定していたが、これを面談ヒアリングとして実施するのか、それとも座談会として実施するのかについては、書面ヒアリングの結果をふまえ、検討を行った。その結果、書面ヒアリングに対する個別の回答について内容をより具体的に聴取することは困難であると思われたため、座談会を実施することとした。

そのうえで、座談会は、書面ヒアリングの回答の意味内容を確認すること、改善が必要との回答があった業務について改善が進んでいない理由を確認すること、上記書面ヒアリング結果に対する考察について意見を聴取することを主な目的として実施することとした。

(2) 座談会の対象者（参加者）、テーマ

座談会は、個別の職員を対象とはせず、書面ヒアリングの対象部署の課長級の職員らを対象とすることとした。課長級の職員らを対象とした理由は、個別の職員の問題意識を拾い上げる方法の検討に繋がると思われたこと、課内全体を把握した大きな視点での意見を聴取できると思われたことにある。

また、座談会は、書面ヒアリングの結果（上記AからEまで）及び座談会の目的をふまえ、全庁的な問題をテーマとすることとし、次の意見交換テーマに沿って行うこととした。

- | |
|--------------|
| 1 他部署関係の業務改善 |
| (1) 議会対応関係 |
| (2) 出納室関係 |
| (3) マニュアル整備 |

<p>(4) その他</p> <p>2 住民サービス関係の業務改善</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) DX化 (2) HP等を用い広報・周知 (3) 市民対応（窓口対応、電話対応、カスハラ対応） (4) その他 <p>3 研修関係の業務改善</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 文書管理 (2) 関連部署やグループ間の意見交換 (3) 研修内容・対象者 (4) その他 <p>4 1～3以外の業務改善一般</p> <p>5 システム・DX関係の業務改善</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 紙媒体の利用 (2) 保存データ関係 (3) オンライン化 (4) システム化 (5) その他
<p>(3) 座談会の概要、結果（主な内容）</p> <p>座談会は、書面ヒアリングの対象部署の各課長を始め職員合計11名が参加のうえ、上記意見交換テーマに沿って実施した。</p> <p>座談会の参加者から出された意見の要約（監査チームからの質問に対する回答を含む。）は、以下のとおりである。なお、座談会に先立ち、監査チームにおいてまとめた書面ヒアリング結果（上記AないしEの分類を含む）を座談会参加者へ資料として提供し、概要の説明を行った。</p> <p>ア 他部署関係の業務改善（意見交換テーマ1項）</p> <p>＜議会対応関係＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 議員から議会における質問に関する通告書が提示される（質問通告）時期は質問が行われる3日ほど前であり、答弁書の提出締切りがその2日後であるため、スケジュールがタイトである。 ② タイトなスケジュールの中で、答弁書作成のため、議員と面談して質問の意図等を確認する必要がある。1人の議員につき複数の質問がある場合、複数の部署が確認をするため、1枚の紙（会派室前に貼られている。）に早い者順で記載することで順番取りを行っていて、ある部署が確認を終えたら次の部署に連絡をしてもらうこと等一応のルールがあるが、それが徹底されていない。そのため、早く確

認を行うために議員の所属する会派室の前で待っている。確認順が直前の部署から連絡がきても確認が長引いて待つこともある。

- ③ 各委員会においても各部署の対応の順番が決められており、前の前の部署が対応しているときから待機をするが、対応が長引いたりすると待つ時間が長くなる。
- ④ 議会対応は課長が主に対応するため、議会中、課長は仕事をあまりすることができない。
- ⑤ 質問通告期限や答弁書提出期限等のスケジュールは総務課から周知される（議会運営委員会が会期日程を決定した後、総務課へ通知し、それが各部署へ周知される。通告日程は議会内部の取決めとなる。）。
- ⑥ 記憶では質問通告期限から答弁書提出期限までの日数は、以前は現在より1日短かった。何らかの工夫はできるかもしれない。
- ⑦ 質問通告書は結構具体的に記載されてはいるが、議員との面談は、趣旨を正確に把握したうえで答弁するために行っている。
- ⑧ 質問取りは必要な時間であるが、それに要する無駄な待機時間等をなくせるかという問題意識がある。
- ⑨ 出先機関は、質問取りの優先枠があるためありがたいが、その後、部長との答弁調整を行うため、予定が遅れて時間外の対応となることもあり、その点は問題がある。
- ⑩ 質問通告→質問取り→部長調整→答弁作成という流れ中で、メールでのやりとりを行うこともあるが、議員も多忙であり確認ができないことがある。メールは見落としもあるため有用といえるかは疑問である。
- ⑪ メールや電話で質問取りを行うこともあるが、面談による方が趣旨確認をしやすいため、面談で質問取りをする方が適切な答弁が作成できると思う（各部署としては議会を円滑に進めるために適切な答弁が必要と考えている。）。ウェブ会議は、メールや電話とは異なり、面談と同様の対応ができる可能性はある。ウェブ会議での質問取りを行った例もある。

＜出納室関係＞

- ① 出納室審査グループの質問時間が1日1時間（以下同様。）とされているのは、質問を受けると本来の業務である審査業務が滞ってしまうためであると聞いている。出納室は全庁の出納に関する書類を扱うため、その処理も大変な状況である（年末や年度末は時間外勤務も発生していると聞いている。）。そのため、質問時間が1時間とされることは致し方ないと考える（出納室の業務効率化の側面がある。）。
- ② 1時間の質問時間は不都合であるとは思わない。質問内容も課長なりグループ長なりが指導すれば足りると思われるところ、担当者が直接出納室に質問している

という状況があるのではないかと思う。各部署で解消できることは各部署で解消すればよいと考えている。

- ③ 出納室の審査で指摘される内容が不統一である点については、人事異動もあってやむを得ない部分もあると思うが、担当者によって指摘内容が異なることは実際にある。ただし、この問題の本質は規則等に沿った対応をすればよいものであると考えている。なお、各部署内の決裁手続においても同様のことがいえる。
- ④ 出納事務の正確な理解とそれに基づく処理のために各部署に出納事務の専任職員を置くことも考えられるところ、これは理想的ではあるが、なかなか実現はできない。以前、各部署に庶務担当が置かれ、専任職員的な対応をしていたが、業務量が増加する中、各職員が出納事務を扱えないといけない状況となり、各職員が対応しているという経緯や、庶務担当は差引簿（手書き）を作成していたが、システム化された際に庶務担当をなくして各職員が対応できるようにするという方向となった経緯もある。今後、以前のように庶務担当を置くということにはならないのではないか。仮に専任職員を置くとしても、1年間会計処理のみを行うだけの業務量があるのかという疑問もある。出納室の研修（入支出伝票を提出する際のチェック事項に関するもの）も年に1回開催されている。ただ、チェックリストはあまり活用されていない。将来的に会計システムで対応できるようになればよいと考えている。
- ⑤ 現状の会計処理システムにおいてできることは全て対応しているため、現状以上に同システムにおいて対応できることを増やすのであれば新たなシステム構築が必要となると考える。
- ⑥ 各部署の問題意識を吸い上げる機会は特にない。

＜マニュアル整備＞

- ① 人事異動時の円滑な引継のためのマニュアルを作成している部署もあれば作成していない部署もある。
- ② 一定のマニュアルを作成するものとするルールがあったと認識している。マニュアルは、作成するメリットはあるが、長い期間更新がされない、最新のものが部署内で共有されていないといった問題がある。マニュアルを更新する時間がないため、口頭やメモで対応をしていることもある。マニュアルを作成しきさえすればよいというものではない。

イ 住民サービス関係の業務改善（意見交換テーマ2項）

＜HP等を用いた広報・周知＞

- ① これまで役所は事業の広報が下手であった。事業の進捗をHPに掲載することで市民は情報を得られるが、これが行われてこなかったため、市民から電話問い合わせがされることもあった。市民への情報提供が行われないと苦情等にも繋がる

と考える。

- ② H P等による広報や周知の効果は世代によって異なると思う。将来的には全世代で効果が出るとは思うが、現時点ではH P等だけでは足りず、文書での広報や周知が必要である。市民が持っているデジタルデバイスの機能の問題もある。
- ③ 現時点ではH P等による広報・周知が足りているか否かという観点では、今年度秘書広報課が策定した広報に関する方針があり、広報・周知をしたということのみで終わっていたり、情報を詰め込み過ぎていたりするのであれば、それを解消していくこうといったことが示されている。他にも、全戸に配布する広報誌（なは市民の友）には、大枠の情報のみを掲載し、H Pをプラットフォームとして活用し、H Pへ情報を飛ばして詳しい情報を掲載するといった工夫が示されていました。このような取組みがなされているということは、現時点での広報・周知が十分ではないということを表しているのだと思う。
- ④ スマートフォンを期間限定で高齢者に無償で配布してデジタル知識を上げる取組みが沖縄県外の地方公共団体で行われているという情報に触れたため、那覇市でも検討してもよいかもしれない。
- ⑤ H P等で発信されている情報は常に最新であることが大切である。
- ⑥ 各部署で出た意見をウェブサイトに反映することは可能であるが、市民にとっても職員にとっても有益となるような内容としないといけない。各部署のウェブサイトは各部署で編集ができる。ただ、どれだけ工夫したとしても、問い合わせが劇的に減少するようなことはないのではないか。

＜市民対応（窓口対応、電話対応、カスハラ対応）（意見交換テーマ2項）＞

〔窓口対応、電話対応〕

- ① 時間外の電話対応に関し、17時15分以降、電話対応を行わない部署もある。そのときに業務が終了している旨のアナウンスを流すことができればよいが、それができない（理由は不明であるが、できないと伝えられている。）。そのため、市民から時間外に電話がかかってきた際には電話が鳴り続ける。このことが苦情に繋がることもあると思う。市民対応をする部署は時間外に電話対応をしない方法もとれるかもしれないが、他の機関とのやりとりが必要な部署は逆に時間外に業務が終了している旨のアナウンスを流されてしまうと困る。部署毎に設定ができるとよいと思う。
- ② 市民対応を行う部署は昼休み時間も対応をしている。また、現在、職員の始業・終業時間と市民対応の時間は一致しているが、市民対応の開始時間を始業時間より遅らせ、市民対応の終了時間を終業時間より早めることもあり得るかもしれない。沖縄県外の地方公共団体では実施しているという情報に触れたこともある。市民対応の在り方を検討することもあり得ることだと思う。

[カスハラ対応]

- ③ カスハラ対応に関し、苦情が長時間にわたったり、繰り返し苦情があつたりする部署はある。不当要求等に関するマニュアルを作成している部署もあるが、全庁的なものはないため、全庁的な対応を決めていこうという動きがある。実際の対応としては、例えば、通話内容の録音ができるとよいと考えている。沖縄県外の地方公共団体では全通話を録音するようにしたという話も聞いた。対応時間の減少や職員の精神的な負担の軽減ができるとよいと思われる。
- ④ 市民の要望にどうしても応えられない場合にどのように対応したらよいか悩ましい。複数の部署にまたがって苦情が寄せられることも、長時間続くこともある。警察に通報せざるを得ない事例もある。暴力に対する対応マニュアルは全庁的ではない。不当要求がなされた場合の事務手続に関する定めはあったかと思う。
- ⑤ 全庁的な取組みとして、全庁的な対応方針を定めるための協議が行われている。顔写真付きかつ氏名が記載された名札であったものが、令和7年1月から全庁で氏のみを記載した名札へ変更される（人事課所管）。

ウ 研修関係の業務改善（意見交換テーマ3項）

<文書管理>

- ① 文書は、起案から完結まで行わないといけないというルールがあるが、完結待ちの状態のままで終わらないものがある。文書の施行と完結は一致するものであるが、文書管理システム上の完結処理がされていないことがある（完結待ちになつていれば施行は終わっている。）。施行して公印申請をする場合には完結処理をしないままにしてしまうことがあるが、実害はない。
- ② 全職員が文書管理に関する研修を受けているわけではない。オンラインで研修を受けることはできるが、実際に受けている例はないように思う。ノートパソコンがない職員もいる。
- ③ 那覇市文書取扱規程により文書の取扱いが定められているが、その通りに対応されていないことがある。実害が生じないものもあるため、そのようなものは、むしろ、規程を実状に合わせて改正していくことも考えてよいのではないか。

<関連部署やグループ間の意見交換>

- ① 意見交換の場があったとしても、自分たちの思っていることを言い合うだけでは意味がない。その会議に取られる時間も無駄になってしまう。持ち合った内容をふまえて改善点等を吸い上げて事業化して何らかの形にしていくのであれば意味はあると思う。不満を抱えながらもどこに伝えたらよいのかわからないという状況はあると思うので、意味のある場が設けられるのであれば、よいと思う。

<研修内容・対象者（意見交換テーマ3項）>

- ① 分かりやすい資料の作り方という研修があつたり、DX推進室が冊子で実例を紹介していたりするが、全庁的な業務効率化に関する研修はない。
- ② 研修は人事課の所管であるが、実務に沿った研修をもっと増やしてほしい。例えば、各課が共通して行う業務ではあるものの、各課の独自の業務ではないもの（条例の制定・改廃、指定管理者の選定方法等）に関する研修が考えられる。
- ③ 若手職員の研修受講率が低いように思われる。日々の業務に追われているのではないかと思う。
- ④ 全体的な研修は人事課がとりまとめる。ただ、実際に研修を行うのは担当部署になるため（講師等）、当該部署は負担にはなる。
- ⑤ 令和5年10月から、全課に共通するマニュアルは、これを作成した各部署から提示してもらい、とりまとめてインターネットに掲載している（企画調整課が対応）。更新が必要となるため、マニュアルを作成した部署には更新のお願いをしている。
- ⑥ マニュアルや研修は人材育成の問題であると考えているが、マニュアルや研修では足りない。オン・ザ・ジョブ・トレーニング（以下「OJT」という。）も重要であるが（各部署特有の業務は特に。）、OJTは対応する職員の負担にもなるため、前例踏襲が基本となってしまう問題もある。周囲の職員がサポートしながら人材育成をすることが重要である（各部署の工夫が大事）。また、継続性を考える必要がある。
- ⑦ 基本的には研修を録画して職員が視聴できるようなシステムはない。このようなことが可能となっても日々の業務の対応に追われ、視聴することはできないのではないか。その時間に研修があるからこそ、研修を受けることができると思う。

エ 業務効率化一般（意見交換テーマ4項）

- ① 人員がぎりぎりの中で業務を行っているため、業務改善はなかなか進め難いと思う。何で困っているのかという情報をある程度集め、改善ができそうなものから改善に着手していくのがよいと考える。すぐに取りかかれるものは効果が比較的小さく、取りかかるのが容易でないものは効果が大きいという関係にはあると思うが、できることから少しずつでもよいからやっていくのがよいのではないか。
- ② 週に1回グループ会議を開いているため、そこで一定の情報共有はできるように思う。
- ③ DX推進室がDXに関わる課題を各部署から提示してもらい、その対応に関与している現状はあり、部分的には対応が進められている。
- ④ 仮に業務改善の体制を設けるとした場合、各部署が相談できる部署を置いたり、各部署に専門職員を置いたりすることが考えられるが、後者であれば、むしろ、

当該部署の業務に従事してもらいたいというのが本音である。吸い上げをする場合でも、「業務改善」といった言葉ではなく、「困りごと」を教えてほしいといった方が職員は伝えやすいのではないか。

- ⑤ 各部署から不備（具体的に発生した問題）の情報が寄せられるシステムがあり、それを確認すると、不備の内容は類似したものが多い。このあたりをとつかかりとするのはどうか。
- ⑥ 朝礼は実施している部署（グループ）もあれば実施していない部署（同）もある。朝礼は不要だと思う。朝礼は職員が会議の場で発言ができるように訓練する場でもあるという話を聞いている。朝礼では業務連絡のみを行う部署もある。口頭ですぐに伝えられるというメリットはある（メールやLogoチャット等で情報共有するには記載する手間がある。）。朝礼の時間は数十秒から10分くらいまで部署によって区々である。

オ システム・DX関係（意見交換テーマ5項）

- ① DXの推進について積極的な部署とそうでない部署の温度差があると思う。
- ② 相談先としてDX推進室があることの周知がまだ十分でないようにも思う。
- ③ まず、DXを進める前提としての環境整備（全職員へのノートパソコン支給等）が必要であると思う（ノートパソコンが支給されている職員は必ずしも多くない。ただし、業務の性質上、敢えてデスクトップパソコンを利用している部署もある。）。
- ④ オンラインでやりとりができると時間の削減ができると考える。
- ⑤ 正職員であっても特定の自席がない（毎日交代している）部署もあると聞いている。

(4) 座談会の結果に対する考察

ア 座談会において課長級の職員から出された意見は、部署や業務の全体を見た全庁的な視点からのものが多く、示唆に富むものであった。中には、沖縄県以外の地方公共団体における取組みに関する情報をふまえた意見や那覇市の規定や方針等のルールをふまえた意見もあり、外部の情報を積極的に得ようとする姿勢をもった職員や、前提として把握されているべきルールを把握している職員がいることが確認できた。このような姿勢を持つ職員がいることは、業務効率化に限らず、那覇市の業務全体の質を向上させる基礎があるといえ、期待が持てる。

以下、業務効率化の観点から座談会の結果を考察する。

イ 他部署関係

- (ア) 課長が主に対応する業務であるという議会対応についての意見が多く、かつ、具体的であった。議員による質問通告の時期、質問通告に対する答弁書提出までの期限といったスケジュールの問題のみならず、議員への面談による質問取りのための待ち時間等について指摘があった。質問通告や答弁書提出の期限に

については市長事務部局外の議会運営委員会が決定するものであるため、如何ともしがたいといった指摘があったが、監査チームとしては、議会対応について、スケジュール及び議員への質問取りの2つの点において、改善に向けた対応が必要であると考えた。

スケジュールについては、従前に比べ、対応日数が1日長くなったとの話もあったが、さらに余裕をもったスケジュールとすることが可能か否か、可能であるとしてどのようなスケジュールとするかについて、市長事務部局のしかるべき部署（総務課等）と市議会のしかるべき機関（議会運営委員会等）とで協議のうえ、改定する必要があると考える。

また、議員への質問取りについては、順番取りのシステム化（例えば、グループウェアシステムの利用等が考えられる。）により従前の待ち時間を有効利用できるようにする必要があると考える。議員への質問取りの実施方法についても、ウェブ会議を利用するなどし、面談は必要な場合に限ることで、従前の移動時間や待ち時間を有効利用できるようにする必要があると考える。

- (イ) 出納室関係についての意見は、出納室の事務の効率化の観点から、これ以上、出納室に負担をかけないようにすべきであるとの意見が大勢であったとの印象である。

支出負担行為等の手続における出納室からの指摘内容については、各規定が反映された書式を作成するとともに財務会計システム内で手続が完結できるようにすることが可能であるか否かの再確認から具体的な対応方法までの検討をすることにより、改善方法を見いだせる可能性があると思われる。

- (ウ) マニュアル整備については、マニュアルが作成されることにより、人事異動時の円滑な引継ぎがなされることが期待できるが、更新がされなかつたり、最新版がどれであるかがわからなかつたりすると、その効果は著しく減殺されるため、これらの対応を徹底することが必須である。人事異動時にマニュアル内容の説明を含む引継ぎの機会を設けることを検討してもよいと思われる。

ウ 住民サービス関係

- (ア) 広報・周知について、従前の広報が不十分であるとの認識が大勢であることがうかがえた。ただし、HP等による広報・周知の仕方や内容又は利用者によってその効果が大きく変わり得ることも認識されていたことからすると、今後は、より効率的な広報・周知ができるものといえる。また、他の地方公共団体における取組みの情報（スマートフォンを期間限定で高齢者に無償で配布してデジタル知識を上げる取組み等）も積極的に収集し、より大きな効果が見込める広報・周知の方策を検討することで業務効率化が図れるものと思われる。

- (イ) 市民対応については、市の主たる業務であるともいえるため、その業務効率化が一見住民サービスを後退させているように見えることから、市民に住民

サービスを後退させていると受け取られないように市民と認識を共有することが必要であると思われた。具体的には、現在、残業ありきの時間設定となっている就業時間と市民対応時間とをずらす（市民対応時間を就業時間より短くする）ことが時間外勤務を減らす一助となることが見込まれ、職員の生活と仕事の調和（ライフ・ワーク・バランス）により就業時間内の業務の効率化が図れ、ひいては市民サービスの向上が期待できると判断したというような検討経過を市民へ情報共有することが考えられる。

昼休み時間以外の時間外の電話対応も同様である。業務終了のアナウンスが流れないとする現状は市民の立場から見ても好ましくなく、これについては早期改善の必要があると考える。現システム上業務終了のアナウンスを流すことができるのか否かの確認から始め、仮にできないということであれば、部署毎にアナウンスの設定ができるようなシステムを構築することを検討されたい。

(ウ) カスタマーハラスメントへの対応については、地方公共団体や民間企業を問わず、対応方針の策定等が求められている状況にある。那覇市においては、現在、全庁的な対応方針を定める協議が行われているということであるが、カスタマーハラスメントの対応に要する時間や職員の精神的な負担は業務効率を大きく阻害する要因となるものであるため、早急な対応が求められる（阻害要因を排除することによる業務効率化）。また、対応方針が定められた際には公表をするべきである。

オ 研修関係

(ア) 研修については、全職員が文書管理の研修を受けているわけではないとの現状の指摘から始まり、文書事務を規定する那覇市文書取扱規程の実状に即した改正をすべきではないかとの指摘まで、幅広い意見が出された。文書の取扱いは、業務の中心的な部分であるといえるため、全職員が研修を受け、文書管理の基本を習得する必要があるといえる。

また、文書管理に限らず、全庁的な業務（条例の制定・改廃、指定管理者の選定方法等）の基本を習得するための研修は全職員が受講する（受講できる）ようにすべきである。これにより基本的な業務自体の従事時間や指導等の時間の削減に繋がるものといえる。

以上のような研修とは別に、全庁的な業務効率化に関する研修は行われていないとのことであったため、この種の研修を実施することにより、業務効率化が進む可能性を感じた。

(イ) 関連部署やグループ間の意見交換については、意見交換をするのみでは意味がなく、意見交換の結果をその後どのように活用するかが重要であるとの意見があった。実施の仕方によるが、意見交換は、業務効率化の1つの重要な手段になるものと思われた。

(ウ) その他、研修やマニュアルのみならずOJTや周囲のサポートが必要であるといった指摘、研修が録画されたとしてもそれを視聴するために時間を割くことはできないのではないかといった指摘等、書面ヒアリングでは見られなかつた意見も出された。

カ 業務改善一般について

- (ア) まず、業務改善を進めるだけの余裕がないとの意見、特に、仮に当該部署に業務効率化専任の職員が配属されるのであれば、業務効率化よりも日々の業務に従事してもらいたいとの切実な指摘が印象的であった。この点は、業務の効率化を検討するうえで、大きな課題であると思われた。
- (イ) また、DX推進室が主導するDXについて、各部署から提示された課題への対応の検討が行われているということで、部分的ではあるが業務効率化が着実に進められていることが確認できた。ただし、DXは業務効率化の一手段であり、DXを進めさえすれば業務効率化が実現できるということでは必ずしもないため、その点注意が必要である。
- (ウ) その他、朝礼について、行っている内容にもよるもの、肯定的な意見も否定的な意見も同割合程度であったことが印象的であった。

キ システム・DX関係について

書面ヒアリングでも回答があったように、DXの前提として、ノートパソコンの全職員への支給を始めとする環境整備が必要であるという意見が出された。これは、DXに限らず、今後の業務効率化にも必要な環境整備である。

DXを進めることと業務効率化との関係は、上記カ(イ)において指摘したとおりである。

4 検討

(1) 業務効率化の体制

ア 業務効率化にあたっては、これまで那覇市においてこれに特化した全庁的な取組みが実施されておらず、各課における個別対応に委ねられてきたことをふまえ、まずは、体制づくりが必要であると思われた。各部署に業務効率化のみを担当する職員（以下「専任職員」という。）を配置することも考えられるが、通常業務に追われている各部署としては、各部署に所属する職員には通常業務に従事してもらいたいという意向があることに加え、各部署の業務効率化をむらなく行うためには各部署に配置される専任職員の対応業務の統一や情報共有等の必要もあり、容易に業務効率化を進められないことが予想される。

そのため、現在のDX推進室のような業務効率化を担当する部署を新たに設けて全庁的に業務効率化を進める方法が適当である。

そして、このような業務効率化を担当する部署を設ける場合には、人員（定員）

に限りがあることも考慮し、時限的な部署とするのが望ましい。

また、DXは、業務効率化の一翼を担っているため、現在のDX推進室との関係の整理は必要である。例えば、新設部署と併存させるのか、新設部署の1グループとするのか等である。ただし、いずれにしても、現在のDX推進室と新設部署との密な情報交換や協議は不可欠である。

イ 加えて、那覇市において、本年度の監査において着目した時間外勤務から見た業務効率化の検討がなされていない現状や、DX又は個別対応以外に業務効率化の検討がなされていない現状からすると、全職員に業務効率化の意識付けをすることも必須であると考える。

(2) 業務効率化の視点

ア 現在、那覇市では、DX推進室がDXを進めており、この点において部分的に業務効率化が進められており、業務効率化の方向性（視点）としては適切であるといえる。しかし、上記のとおり、DXを進めさえすれば業務効率化が実現できるということでは必ずしもないため、むやみにDXを進めるのではなく、DX推進室と各部署において、問題となっている業務について、DXの必要性のみならず、その適切性も含めた検討・協議を経て、DXを進める必要があると考える。

イ 他の視点として、1項において指摘した他の地方公共団体の取組みは参考になると考える。「郡山市STANDARD」や「アシャ・ニュー・スタンダード」における業務の分類や各分類に対する方策は那覇市における業務効率化の1つの指針になり得るといえる。

同じく1項において指摘した内閣官房が公開する「業務の抜本見直し」も参考となると考える。特に、「業務見直しの進め方Ver.1.0」の添付資料である事例集やワークシート、「業務見直し 着眼点のヒント集Ver.2.1」の作用別の業務見直し例における9つの類型（「業務見直し」作用別分類表（概括版）参照）はまさに着眼点のヒントになると考える。

ウ 那覇市では、1項において指摘したとおり、デジタル化推進のための全庁業務課題等現状調査を行い、各部署から提示された課題をとりまとめている（「各課業務課題等カルテ」）。ここでは、DXに関わるものが多く挙げられているが、それ以外に書面ヒアリングや座談会で指摘された事項（電話受付システム、手続・申請のオンライン化等）も挙げられていることから、同様の手法により、業務効率化の端緒（視点）を得ることができるものと考える。

また、各部署から不備（具体的に発生した問題）の情報が寄せられるシステムを利用して、業務効率化の端緒（視点）を得ることも有益であると思われる。

(3) 業務効率化すべき事項及びそのために必要な対応事項

書面ヒアリングや座談会の結果をふまえ、監査チームが現時点で業務効率化すべきと考える事項及びそのために対応が必要であると考える事項は次のとおりである。

ア 議会対応について

- ① 議員による質問通告の時期及び質問通告から各部署による答弁作成までのスケジュールの改定

- ② 議員への質問取りの在り方（順番取り、実施方法）の改善

イ マニュアルについて

- ① マニュアルの整備（作成、更新、周知）の徹底

ウ 住民サービスについて

- ① H P等による広報・周知の改善

- ② 他の地方公共団体の取組みについての情報収集

- ③ 市民対応（窓口対応、電話対応）時間の改変及びこれに伴う措置（時間改変についての市民への周知、業務時間外であることの電話アナウンス設定等）の検討

- ④ カスタマーハラスメントに対する全庁的な対応方針の速やかな策定及び公表

エ 研修について

- ① 全庁的・基本的な業務に関する研修の整備及び全職員の受講（機会を設けることを含む）

- ② 業務効率化に関する研修の整備及び職員の受講（機会を設けることを含む）

オ システムについて

- ① ノートパソコンの全職員への支給（業務効率化の前提となる環境整備）

5 結論

（1）総論

【指摘】

〔企画調整課、その他関連部署〕

業務の効率化を担当する部署（時限的な部署とするのが望ましい。）を新たに設けるべきである。

その際、併せて、現DX推進室（企画調整課）と併存させるのか、新設部署の1グループとするのか等DX推進室と新設部署との関係についての検討をされたい（いずれにしてもDX推進室と新設部署との密な情報交換や協議は必須である。）。

【意見】

〔企画調整課、その他関連部署〕

- ① 業務効率化の視点として、他の地方公共団体等の取組みを参考にされたい。
- ② 業務効率化の一手法として、那覇市において実施されたデジタル化推進のための全庁業務課題等現状調査の手法を参考にされたい。

(2) 各論

【指摘】

〔総務課、その他関連部署〕

① 議会対応について

- ・ 議員による質問通告の時期及び質問通告から各部署による答弁作成までのスケジュールにつき、現状より余裕をもった内容とすることを議会（議会運営委員会）との間で協議し、改定すべきである。
- ・ 議員への質問取りの在り方（順番取り、実施方法）を改善すべきである。

〔全部署〕

② マニュアルの整備（作成、更新、周知）を徹底すべきである。

〔人事課、その他関連部署〕

③ カスタマーハラスメントに対する全庁的な対応方針を速やかに策定し、公表すべきである。

【意見】

〔全部署〕

- ① H P等による広報・周知の改善について検討されたい。
- ② 他の地方公共団体の取組みについての情報収集をされたい。
- ③ 市民対応（窓口対応、電話対応）時間の改変及びそれに伴う措置を検討されたい。

〔人事課、その他関連部署〕

- ④ 全庁的・基本的な業務に関する研修を整備し、全職員が受講する（ことができる）機会を設けることを検討されたい。
- ⑤ 業務効率化に関する研修を整備し、職員が受講する（ことができる）機会を設けることを検討されたい。

〔情報政策課、その他関連部署〕

- ⑥ 全職員へのノートパソコン支給を実現する方策を検討されたい。

第7 業務委託

1 総論

(1) 趣旨

委託費の中でも、人件費（時間外手当を含む。以下同じ。）を削減する目的又は業務効率化を図る目的で締結された業務委託契約の委託費は、実質的には人件費とい得るものであるから、本年度の監査では、人件費そのものに限らず、人件費に関連する業務委託についても監査を実施した。

(2) 監査対象契約の選定方法

ア 市長事務部局の全部署を対象として、令和5年度において、人件費を削減する目的又は業務効率化を図る目的で締結された委託契約に関する資料（契約日・契約名称（件名）・契約金額・契約内容（どのような業務を委託しているか等））の提出を求めた。

イ 提出された契約の総数は、1281件（設計業務委託料は除く）と監査人らが想定した数を大きく上回るものであったが、監査人らが念頭に置いていた業務委託契約ではなく、業務の性質上業務委託が当然予定されている契約（例えば不発弾処理の業務委託等）が大多数であったため、これらを除外し、人件費を削減する目的又は業務効率化を図る目的で締結されたと思われる契約を抽出したところ、その数は65件であった。

そして、65件の契約の中から契約金額が大きいもの、那覇市が直接業務を行うに比して経理的な利点が本当にあるか否かを検討する必要が高いものとして、以下の表のとおり、13件の契約に絞った。

さらに、13件の契約について、契約書、契約締結前の稟議書、企画書、入札の場合の実施要領等、委託事業がどのような事業であるかを把握できる資料の提出を求めた上で、最終的に6件（以下の表に★印をつけた1、2、3、4、7、及び8）の契約を監査対象とし、対象課への面談ヒアリングを実施した。

	対象課	契約日	契約名	契約金額	契約内容
1 ★	総務部 総務課	2024/4/1	那覇市文書集配業務	5,790,375 円	那覇市役所本庁舎と市長事務部局及び教育委員会が所管する施設間の文書集配業務
2 ★	総務部 人事課	2021/7/14	那覇市給与関係事務業務	84,590,000 円	給与関係事務

3 ★	企画財務部 情報政策課	2023/3/3	データ印 字業務	単価表に基づ く	データ印字業務の 委託契約
4 ★	企画財務部 納税課	2020/3/27 委託期間： R2. 6. 1 ~ R5. 5. 31	那覇市納 税催告セ ンター等 運営事業	107, 118, 000 円	電話及び文書によ る市税の納付勧奨 業務、納税課窓口 受付、調査物回答 入力
5	企画財務部 納税課	2023/3/16 委託期間： R5. 6. 1 ~ R8. 5. 31	那覇市納 税催告セ ンター等 運営事業	109, 521, 720 円	同上
6	企画財務部 市民税課	2023/4/18	給与所得 等に係る 市民税・ 県民税特 別徴収税 額の決定・ 変更通知書作 成処理業 務	単価表に基づ く	給与所得等に係る 市民税・県民税特 別徴収税額の決 定・変更通知書作 成、封入封緘作業
7 ★	市民文化部 ハイサイ市 民課	2022/8/16	那覇市ハ イサイ市 民課窓口 業務	546, 533, 381 円	証明書等交付申請 の受付・交付事務、 住民異動届関係受 付及び関連付帯事 務、マイナンバー カード関連窓口業 務、その他フロア サービス等の業務
8 ★	市民文化部 ハイサイ市 民課	2022/9/12	那覇市ハ イサイ市 民課住基 システム 等入出力 業務	55, 651, 200 円	住民異動に関する 届出の内容を住民 基本台帳システム に入力していく業 務

9	経済観光部 商工農水課	2024/2/29	那覇市プレミアム付商品券事業	799,090,000 円	事務局運営業務、 参加店舗の募集、 商品券の作成及び 販売、市民・参加店舗等からの問い合わせ対応
10	福祉部 障がい福祉課	2023/9/19	法人財務 状況確認 業務	単価 契約 13,200 円	「那覇市障がい者 福祉センター」指 定管理者の選定に かかる経営診断
11	健康部 国民健康保 険課	2023/4/1	国保被保 険者資格 情報及び 給付情報 の管理業 務	20,053,176 円	市町村が管理する 資格・給付情報を 日次で国保連合会 へ送信して、「情報 集約システム」に て一元的に集約・ 管理する
12	健康部 国民健康保 険課	2023/4/1 委託期間： R5.4.1～ R5.11.30	国保税納 税通知書 等データ 印字等業 務	単価表に基づ く	納付書、通知文書 等の電算帳票への データ印字及び封 入封緘等
13	健康部 国民健康保 険課	2023/9/6 委託期間： R5.12.1～ R7.11.30	国保税納 税通知書 等データ 印字業務	単価表に基づ く	同上

(3) 監査の視点

平成28年度那覇市包括外部監査（以下、「平成28年度監査」）のテーマが「外部委託契約の事務の執行について」であったところ、同報告書を参考に以下を心がけた。

- ・適法性＝地方自治法等の法令に違反していないかどうか
- ・経済性＝無駄なコストがかかっていないか
- ・効率性＝より成果の出る方法はないか
- ・有効性＝目的とした成果、効果をあげているか

また、業務委託契約の契約期間、契約相手方の選定方法、契約相手方が固定化していないかといった視点も重視した。

さらに、本年度監査の監査対象とした、2. 那覇市給与関係事務、4. 那覇市納税催告センター等運営事業、7. 那覇市ハイサイ市民課窓口業務及び8. 那覇市ハイサイ市民課住基システム等入出力業務については、平成28年度監査においても監査対象とされていたことから、必要に応じて同監査の指摘・意見に対する那覇市の措置状況に触れている。

(4) 業務委託の振り分け基準

ア 那覇市では、「外部委託の推進に関する指針」（平成27年7月）が策定されており、「市民サービスの向上や行政運営の一層の効率化を図るため、民間等の知識やノウハウ等が活用できる事務事業については、外部委託を推進することとされている。

イ 同指針の「外部委託の視点」によれば、那覇市が行う事務事業について「市が直接実施する必要があるかどうか」、また、「民間等のノウハウ等の活用」や「コスト削減」が図れないか、という視点から総合的な検討を行うこととされている。

ウ 同指針の「外部委託の検討」によれば、検討を行う事務業務として、「市が直接行う事務事業」と「それ以外の業務」とに分け、「それ以外の業務」については外部委託を検討するものとされている。

「市が直接行う事務業務」としては、以下が列挙されている。

- i 公権力の行使に該当するものなど、法令等により行政機関が直接実施することとされているもの
 - ii 政策・施策の企画立案や総合調整業務など、市自らが実施する必要があると判断したもの
 - iii 公正性や公平性の確保、個人情報保護などのため、行政でなければ事業の実施が困難なもの。ただし、契約において守秘義務等を明記することにより、課題を回避できる場合は除く
 - iv 組織内部の管理運営事務の中で行政期間が直接実施する必要があるもの
- エ 那覇市が直接業務を実施する必要があるかどうかという視点については、監査人らにおいて監査対象契約を選定する過程で、那覇市が直接業務を実施する必要性がない契約6件を抽出した。そのため、各論では、「民間等のノウハウ等の活用」や「コスト削減」が図れないかという視点（以下「業務委託の必要性」という。）について検討を行うこととする。

(5) 各契約方法のメリット・デメリット

各論において、契約相手方の選定方法を検討するにあたり、それぞれの契約方式のメリット・デメリットを整理すると以下のとおりである。

種別	一般競争入札	指名競争入札	随意契約
説明	<ul style="list-style-type: none"> ○地方公共団体の契約締結方法の原則。 ○最も有利な価格を提示した者が落札者となる。 ○原則誰でも自由に入札参加の機会が与えられるが、必要に応じ、適正履行確保のため、公正性を失わない限度で参加資格の制限が可能（制限付一般競争入札）。 	<ul style="list-style-type: none"> ○地方公共団体が任意に資力、信用その他について適切と認める特定多数の者を選定（＝指名）し、最も有利な価格を提示した者が落札者となる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○地方自治法施行令第167条の2第1項各号のいずれかに該当する場合のみに可。 ○競争入札の方法によらず、特定の契約相手を選定できる。 ○地方公共団体が最も有利と考える条件（価格以外のものを含む。）の提示者が契約相手となる。
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ○透明性、競争性、公正性及び経済性の確保並びに機会均等の実現が期待できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○不信用、不誠実な者を排除しやすく、また、手続も簡素化できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○契約の相手方を任意に選定するため、指名競争入札以上に不信用、不誠実な者を排除しやすい。 ○簡便な手続によることも可能（競争省略）。
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ○契約までの期間が長くなるなど実務上の負担が大きい。 	<ul style="list-style-type: none"> ○指名の範囲が特定され、一部の者に固定化するおそれがある。 ○談合が容易になる危険性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ○競争によらず、契約相手を恣意的に選定する可能性がある。 ○不適正な価格（相手の言い値）など、不利な条件による契約となる可能性がある。

注：引用元は「那覇市随意契約ガイドライン（令和6年4月）」。

2 監査の結果（各論）

① 那覇市文書集配業務（総務課）

(1) 現状

ア 委託業務の概要

那覇市役所本庁舎と本庁舎外の市長事務部局及び教育委員会が所管する施設間の文書集配業務を委託している。

集配業者は、文書集配年間予定表に従って、決められた集配日時に、那覇市役所本庁舎の総務部総務課が設置する文書棚に入れられた文書を、本庁舎外の市長事務部局所管施設（例えば各支所や那覇文化芸術劇場など）及び教育委員会所管施設（例えば市立小中学校やこども園等）に配達し、その際に那覇市役所本庁舎へ配達する文書の受取も行っている。総務部総務課が設置する文書棚から集配バックに入れる作業は、総務課の職員が実施しており、集配業者はもっぱら文書の配達業務を行っている。

業務名	那覇市文書集配業務
所管部局	総務部総務課
契約相手方	サイクルワークス合同会社
業務概要	那覇市役所本庁舎と本庁舎外の市長事務部局及び教育委員会が所管する施設間の文書集配
業務期間	令和5年4月1日～令和6年3月31日（1年間）
契約金額	5,790,375円
契約方法	制限付一般競争入札
再委託の有無	なし

イ 契約相手方の選定方法

契約方法は、制限付一般競争入札であり、競合する他者が存在するものの応札したのは契約相手方となった1者のみであった。また、令和元年度以降も制限付一般競争入札の方法によっているものの、応札したのは1者のみで契約相手方が固定化されている。

(2) 検討

ア 業務委託の必要性

(ア) 文書集配業務は定型的な業務であるから、その性質からして、業務委託によるコスト削減が図られるといえ、業務委託の必要性は認められる。

(イ) もっとも、文書集配業務そのものの必要性については、別途検討が必要である。

例えば、公印が必要な文書は、必ず紙媒体でなければならないから、当該業務の対象となるが、そもそも公印を廃止し、文書をデータで作成した上で、メ

ール等でやりとりすることにより、当該業務自体をなくすことができる。

また、那覇市の財務会計システムは、帳票作成のツールとしての機能を有するものの、電子決裁機能を有しておらず、電子決裁機能を有する文書管理システムとの連携もされていないことから、財務会計システムで起票した電子ファイルを文書管理システムに取り込むことができない。そのため、財務会計システムで起票した文書は、印刷されて紙文書で回議され、決裁をとる流れになっている。これにより、決裁関係の文書は依然として紙媒体でなければならないから、当該業務の対象となるが、昨年度の那覇市包括外部監査において意見したとおり、財務会計システムに電子決裁機能を設けるか、財務会計システムと文書管理システムの連携構築を図ることにより、当該業務自体をなくすことができる。

イ 契約相手方の選定方法

一般競争入札は、最も有利な価格を提示した者が落札者となる方式であり、競争性の確保並びに機会均等の実現を図ることができるものの、1者応札の場合では競争原理が正常に働くかず、契約相手方が事実上固定化され、その趣旨を没却しかねない。

そのため、競合する他者が応札に加わるような手段を講じる必要がある。例えば、競争入札への参加資格を有する業者に対し、なぜ応札に加わらなかつたのかヒアリングを行い、委託業務の発注方法について検討すること等が考えられる。

(3) 結論

【意見】

[総務課、その他関連部署]

- ① 公印が必要な文書を限定し、紙媒体を削減することを検討されたい。
- ② 財務会計システムに電子決裁機能を設けるか、財務会計システムと文書管理システムの連携構築を図ることにより、決裁処理に紙媒体を不要とすることを検討されたい。

[総務課]

- ③ 契約相手方の1者応札の現状を開示すべく、参加資格を有する業者からのヒアリング等を行うことを検討されたい。

② 那覇市給与関係事務（人事課）

(1) 現状

ア 委託業務の概要

委託業務の内容は、那覇市職員の給与に関する事務全般のデータ入力作業や、那覇市職員からの給与事務に関する必要書類の受付、電話対応業務等である。

作業スペースは、総務部人事課にあるが、那覇市職員が在籍するエリアとは少し離れたエリアで独立して業務を行っている。

業務従事者は、常駐で7～8名配置されているが、契約上は配置人数について、最低常駐人数が定められていない。

業務名	那覇市給与関係事務
所管部局	総務部人事課
契約相手方	株式会社人材派遣センター オキナワ
業務概要	①管理・企画業務、②給与に関する業務、③報酬に関する業務、④福利厚生に関する業務、⑤サポート業務
業務期間	令和3年10月1日～令和6年9月30日（3年間）
契約金額	84,590,000円
契約方法	制限付一般競争入札→不落随意契約
再委託の有無	なし

イ 契約期間

契約期間の推移は以下のとおりである。

平成19年度～平成21年度=3年契約
平成22年度～平成24年度=3年契約
平成25年度～平成29年度=5年契約
平成30年度～令和2年度=3年契約
令和3年度～令和5年度=3年契約（本年度監査の対象）
令和6年度～令和10年度=5年契約

平成28年度監査において、契約期間を5年間（平成25年10月1日～平成30年9月30日）とする合理的な理由がないとの意見がなされたことから、次の契約では平成30年10月1日～令和3年9月30日までの3年契約に変更し、本年度監査の対象契約も3年間である。

しかし、本年度監査の対象契約の次の契約期間は、令和6年10月1日～令和11年9月30日まで契約しており、5年間に亘っている。

その理由は、①契約期間が長くなれば業務従事者のスキルが上がり業務の質・量ともに向上し業務の効率化が図れること、②契約相手方の安定的な雇用確保を継続するためとのことであった。

ウ 契約相手方の選定方法

平成28年度監査時点では、プロポーザル方式の随意契約が採られていたことから、委託先の選定に際して制限付一般競争入札の方法によることを検討すべきとの意見が付されていた。

これを受け、那覇市は、監査対象の前の契約では、指名競争入札の方法を採用した。指名競争入札の方法を採用した理由は、入札資格者を「プライバシーマーク認証を受けている業者」であり、「沖縄本島内に本店が有る者である」としたため、入札参加資格を満たす事業者が少数となり、地方自治法施行令第167条第2号を適用したためであった。

その後、監査対象契約においては、制限付一般競争入札を採用するに至っており、平成28年度監査の意見を採用している。

(2) 検討

ア 業務委託の必要性

面談ヒアリングによれば、那覇市は、業務委託によるのではなく、直接業務を行うことについて、監査対象契約締結前の令和3年頃に議論し、委託業務の遂行を会計年度任用職員で行うことが検討したが、人材確保に苦慮するとの意見や、那覇市が直接業務を行うとした場合の人事費が委託費を上回る可能性が高いとの意見を理由に見送ったとのことである。

以上から、給与関係事務の業務委託の必要性がないとまではいえないが、那覇市が直接業務を行うとした場合の人事費と、現状のままで業務委託を継続するとした場合の委託費とを、実際に試算して比較衡量する等がなされた様子はなかった。

したがって、人事費と委託費を試算して比較衡量する等をして業務委託の必要性を検討する必要があると考える。

イ 契約期間

(ア) 監査対象契約は、複数年契約であるところ、予算において債務負担行為（地方自治法第214条）を設定している。国に関しては、「国が債務を負担する行為に因り支出すべき年限は、当該会計年度以降五箇年度以内とする。」（財政法第15条第3項本文）と規定されているが、地方自治体については債務負担行為の上限について法律上の制限は存在しない。

そのため、那覇市としては、3年契約とするか5年契約とするか（あるいはそれ以外の契約期間とするか）を選択することができ、予算の附属書類として「債務負担行為に関する調書」が規定されることから、議会のチェックも働いている。

(イ) 平成28年度監査の意見を受けて那覇市は、契約期間を5年間から3年間に変更したが、再び5年間に戻している。

この点、契約期間が長期になれば、業務内容が安定し、業務スピードが上がるなど業務効率化が図れるという利点があり、さらに契約期間中の人件費の高騰にも影響されないというメリットがあるものと思われる。

他方、契約期間が長期になるデメリットとしては、契約相手方が固定化され、競争原理が働かなくなる結果、新規応札者が現れなくなるということが考えられるものの、令和6年度から令和10年度までの契約で制限付一般競争入札を実施したところ、2者からの応札があり、本年度監査の対象契約の契約相手方とは別会社が落札し固定化がなされなかった。

そのほか、情勢の変化に柔軟に対応するには、長期契約は弊害となる可能性もある。例えば、給与関係事務をDX化して業務効率化を図るとなったとき、契約相手方がDX化に対応できない業者であった場合には、契約期間中の業務効率化を阻害するおそれもある。

したがって、令和11年度以降の契約期間について、5年間の長期契約を継続するか否か、メリット・デメリットを考慮して慎重に判断されたい。

(3) 結論

【意見】

〔人事課〕

- ① 令和11年度以降の業務委託について、委託を継続する場合の費用と那覇市が直接業務を行うとした場合の費用を試算して比較衡量する等して、委託の必要性を検討されたい。
- ② 令和11年度以降の契約期間について、5年間の長期契約を継続するか否か、メリット・デメリットを考慮して慎重に判断されたい。

(3) データ印字業務（情報政策課）

(1) 現状

ア 委託業務の概要

各所管部署が必要とする帳票へのデータ印字を行い、印字後にシーリング・封かん等の加工処理を実施し、那覇市役所へ配達する業務を行う。

業務名	データ印字業務
所管部局	企画財務部情報政策課
契約相手方	株式会社オーシーシー
業務概要	①帳票へのデータ印字、②シーリング・封入封かん等の加工処理、③配達
業務期間	令和5年4月1日～令和6年3月31日（1年間）
契約金額	単価表に基づく
契約方法	随意契約（複数単価契約）
再委託の有無	なし

イ 契約相手方の選定方法

1 案件に複数の単価を伴う契約（複数単価契約）であることから、随意契約となっている。

複数単価契約とは、情報政策課が各所管部署からデータ印字を必要とする帳票名を集約して、契約相手方となりうる複数の業者（A、B、C社）と仮定する。なお、県内ではデータ印字業務を行える業者が3者しか存在しない。）に対し、複数の帳票についての単価を総額した見積りを出させる。

そして、総額の見積額が一番低かった業者（A社）に対し、その他の業者（B、C社）の各帳票の一番低い金額を提示し、複数単価の見積合せを行い、さらにA社の総額を低くする。

例えば、 α 帳票について、A社が単価10円、B社が単価15円、C社が単価5円だった場合には、A社に対して α 帳票の単価を5円にするように交渉するといったものである。

(2) 検討

ア 業務委託の必要性

データ印字業務は定型的な業務であるから、その性質からして、業務委託によるコスト削減が図られるといえること、また、各所管課にデータ印字可能な機器が存在しないことから、業務委託の必要性は認められる。

イ 契約相手方の選定方法

（ア） 地方自治法第234条第1項は、契約の締結にあたり一般競争入札を原則とし、同条第2項の「随意契約・・・は政令で定める場合に該当するときに限り、

これをすることができる。」と規定し、随意契約を例外としている。

そして、地方自治法施行令第167条の2第1項柱書は「地方自治法第234条第2項の規定により随意契約によることができる場合は、次に掲げる場合とする。」とし、同項第6号は「競争入札に付すことが不利と認められるとき」を規定する。

沖縄県は、随意契約の適用基準（44類型）を作成しており、随意契約によることができる場合を列挙する地方自治法施行令第167条の2第1項第1号ないし第9号の具体的な適用場面を定めている。そして、第6号の「競争入札に付すことが不利と認められるとき」（7類型）の一つに「複数単価契約等により、競争入札に付すことができない場合」を挙げている。

また、那覇市としては、那覇市随意契約ガイドライン（令和6年4月1日施行。なお、那覇市のガイドライン施行以前は沖縄県随意契約ガイドラインを参考にしていた。）に基づいて、データ印字業務の委託契約を随意契約で行うこと間に問題はなく、むしろ、一般競争入札やプロポーザル方式にはそぐわないと考えているとのことであった。

(イ) たしかに、複数単価契約の場合、複数の単価について見積合せを行うことから、一般競争入札よりも総額を抑えられる可能性が高い。また、一般競争入札の方法をとろうとした場合には、総額単価契約になることが予想されるが、当該契約年度において何件の印字業務が発生するか契約時点では不確定である以上、総額単価契約によることは妥当ではない。

さらに、データ印字業務は定型的な業務であることから、プロポーザル方式で優先交渉権を決める必要まではないというのも理解できる。

(カ) したがって、本契約が複数単価契約であることを根拠に、「競争入札に付すことが不利と認められるとき。」に該当し、例外的に随意契約の方法をとったことは妥当と考える。

もっとも、沖縄県内では見積合せを行える業者が現状3者しか存在せず、かつ、その3者の中には年度により見積りを提示しない業者も存在するとのことであるから、複数単価契約であるからといって随意契約を当然の前提とはせず、過年度の実績を考慮した総額単価契約による一般競争入札の方法をとることを検討されたい。

(3) 結論

【意見】

〔情報政策課〕

複数単価契約であるからといって随意契約を当然の前提とはせず、過年度の実績を考慮した総額単価契約による一般競争入札の方法をとることを検討されたい。

④ 那覇市納税催告センター等運営事業（納税課）

(1) 現状

ア 委託業務の概要

納税課とは別室に設けられた納税催告センターにおける電話等による納付勧奨や口座振替案内等の業務を実施することにより主に現年度の収納対策を強化し、新たな滞納の発生を抑制するとともに、窓口受付及び各種調査物の入力等の補助業務を委託することで滞納整理を効果的に進め、税収入の安定確保につなげるこことを目的としている。

業務名	那覇市納税催告センター等運営事業
所管部局	企画財務部納税課
契約相手方	株式会社アイティフォー
業務概要	庁舎内に納税催告センターを設置し、電話、SMS、文書等による市税の納付勧奨業務や口座振替案内等を実施
業務期間	令和2年6月1日～令和5年5月31日（3年間）
契約金額	107,118,000円
契約方法	随意契約（公募型プロポーザル方式）
再委託の有無	なし

イ 契約期間

契約期間の推移は以下のとおりである。

平成20年度～平成22年度=3年契約
平成23年度～平成25年度=3年契約
平成26年度～平成28年度=3年契約
平成29年度～令和元年度=3年契約
令和2年度～令和4年度=3年契約（本年度監査の対象）
令和5年度～令和7年度=3年契約

平成20年度から外部委託を開始しているが、以降3年契約を継続している。

複数年契約であるところ、予算において債務負担行為を設定している。

単年契約であるとノウハウの蓄積、納付勧奨業務の方法を学ぶための期間が短いことから、他の自治体（中核市）を調査した結果3年契約が割合的に多いことから3年間の契約を妥当と考えている。

逆に3年よりも長期の契約、例えば5年契約とすることもプロポーザルの手続の負担を考慮すれば選択することは有り得る。

しかし、那覇市としては、新たな事業者等から新たな提案を受けて業務がより効率化する可能性もあるため、やはり3年間が妥当であると考えているとのことであった。

(2) 検討

ア 業務委託の必要性

(ア) 効率性の観点

納税催告センターが実施する納付勧奨業務は、現年度分で納期限を経過した市民に対するものであり、いわば軽微な滞納者を相手にしている。

滞納が長期間に亘るような市民に対する差押滞納処分については、業務委託を行うことができず那覇市が直接業務を行わなければならないが、軽微な滞納者への納付勧奨業務を業務委託していることによって、那覇市が行うべき差押滞納処分の効果も上がっているとのことであった。

したがって、業務委託によって、納税催告センターを運営することは那覇市の業務効率性の観点から有用であると考える。

(イ) 有効性の観点

納税催告センターを設置し、現年度分の未納をしっかり回収するという業務を実施した結果、納期内納付率が上昇している。これは、納税催告センターが現年度未納分についての納付勧奨業務を行うことにより、今まで現年度納期限を経過していた軽微な滞納者が、催告をおそれて納期内納付を行っているものと予測される。

	H21	H22	H23	R1	R2	R3	R4	R5
現年度 徴収率	97.3%	97.8%	98.1%	99.4%	98.6%	99.5%	99.4%	99.6%
納期内 納付率	68.1%	69.0%	71.3%	78.9%	80.7%	83.1%	83.0%	84.0%
差押執行件数 (参加差 押含む)	860	1,155	1,810	1,510	1,491	1,654	1,745	1,498

上記の推移を見る限り、現年度徴収率及び納付内納付率は右肩上がりであることがわかる。

(ウ) 経済性の観点

上記2つの観点からすれば、業務委託の必要性が認められるが、那覇市は、催告センターの債権回収の効果測定のための具体的な水準を設けていない。上記の表からも、現年度徴収率及び期限内納付率が上昇しているという効果は出ているものの、納税催告センターの納付勧奨行為によって回収した税金の具体的な金額は明らかになっていない。

那覇市としては、納税催告センターの運営に3年間で1億円を超える支出を行っている以上、納付勧奨行為実施の対象となった市民からの徴収金額も明らかにし、費用対効果を検証する視点も必要である。

また、現年度徴収率が高止まりする状況が続ければ、納税催告センターの一時的な廃止を検討する視点も必要である（ただし、廃止することによって納付勧奨業務が激減し、現年度徴収率及び納期内納付率が右肩下がりとなり得ることは優に予測できるものであるから、高止まり状態であっても納税催告センターの運営状況を維持するという意見も十分に理解できる。）。

したがって、令和8年度以降も業務委託については、納税催告センターの委託費と納付勧奨業務によって徴収した税金とを比較する等して、費用対効果に見合った事業になっているかを慎重に吟味し、必要に応じて納税催告センターの一時的な廃止も検討されたい。

イ 契約相手方の選定方法

那覇市は、公募型プロポーザル方式による随意契約を採用している。プロポーザル方式の場合は、契約金額が高止まりする、手続が煩雑で時間と手間を要する、といったデメリットはあるものの、専門性が高い事業に関して発注者の想定より優れた提案を受けられる可能性も高く、業務効率化の観点からも自治体にとってメリットは大きいといえる。

平成28年度監査では、平成26年度から平成28年度までの契約を対象に監査が行われており、当時の契約相手方選定方法も公募型プロポーザル方式であったところ、同一業者に9年間継続して業務委託していることや、納税催告センターの業務内容に照らせば制限付一般競争入札によることも可能であるとの意見がなされていた。

しかし、那覇市は、納税催告センター等運営委託業務について、収納率を上げるために、民間事業者の手法も取り入れる必要があることから、業者の運営内容を重点に選定をする必要があることを理由に、プロポーザル方式で実施していくこととし、平成28年度監査の意見を採用していない。

この点、平成20年度から平成28年度までの9年間は同一業者であったものの、平成29年度から本監査対象の契約相手方に変更していることや、収納率を上げるためにプロポーザル方式を採用し専門性の高い業者を採用する必要があることからも、直ちに制限付一般競争入札方式に変更する必要まではなく、プロポーザル方式で実施していくこととした那覇市の判断は適切である。

(3) 結論

【意見】

〔納税課〕

令和8年度以降も業務委託を継続するにあたっては、納税催告センターの委託費と納付勧奨業務によって徴収した税金とを比較する等して、費用対効果に見合った事業になっているかを慎重に吟味し、必要に応じて納税催告センターの一時的な廃止も検討されたい。

⑤ 那覇市ハイサイ市民課窓口業務（ハイサイ市民課）

(1) 現状

ア 委託業務の概要

ハイサイ市民課窓口における市民向け業務全般にかかる業務委託である。

業務従事者は、登録名簿上 82 名存在し、一日平均して約 60 名程度が出勤し、業務に従事している。

業務名	那覇市ハイサイ市民課窓口業務
所管部局	市民文化部ハイサイ市民課
契約相手方	那覇市ハイサイ市民課窓口業務運営連合体 代表者 株式会社 P B コミュニケーションズ 構成員 株式会社沖縄コングレ 構成員 グローバルデザイン株式会社
業務概要	証明書等交付申請の受付・交付事務、住民異動届関係受付及び関連付帯事務、マイナンバーカード関連窓口業務、その他フロアサービス等の業務
業務期間	令和4年11月1日～令和7年10月31日（3年間）
契約金額	546,533,381 円
契約方法	随意契約（公募型プロポーザル方式）
再委託の有無	なし

イ 契約期間

平成25年から業務委託を開始しており、監査対象契約では3年契約の債務負担行為を設定している。

那覇市によれば、3年契約より長く5年契約とする考えもあったが、DX対応等の業務変化が見込まれることや、委託事業者の柔軟性活用のため、3年契約が妥当との結論に至ったとのことであった。

ウ 契約相手方の選定方法

公募型プロポーザル方式を採用している。手を挙げたのは1者のみ（他に2者がプロポーザルに関する質問を行った）であったものの、当然に随意契約を締結するのではなく、採点基準を満たしているか否かを判断した上で優先交渉相手とし、契約を締結したことであった。

エ 個人情報保護の観点

市民窓口業務は、市民の個人情報等のセンシティブ情報を扱うため、契約書の特約事項として、那覇市ハイサイ市民課個人情報の取扱いを定める特約が契約相手方との間で締結されている。

同特約第10条において、「乙（契約相手方）は、本委託事業に従事している者に対して、在職中及び退職後において、その業務の実施により知ることのできた個人情報を他に漏らしてはならないこと又は契約の目的以外の目的に使用してはならないことなど、個人情報の保護に関し必要な事項を周知するものとする。」と規定されているところ、那覇市では契約相手方から業務従事者に誓約書を作成させていることの報告を受けていたことであった。

また、同特約第11条において、契約相手方は、全業務従事者への必要な教育及び研修の実施をしなければならず、実施に当たっては、実施計画を策定し、実施体制を確立しなければならないと規定されている。この点、那覇市は、契約相手方から業務計画書の提出を受けていたことであった。

他方、那覇市は、窓口業務従事者の名簿の提供を受け、業務上知り得た個人情報及び業務上使用したデータの適切な取扱いその他業務従事者が遵守すべき事項を記載した誓約書の提出を受けているものの、当日ハイサイ市民窓口業務に従事する業務従事者が誰であるかといった情報提供を契約相手方から受けていないとのことであった。

（2）検討

ア 業務委託の必要性

一日平均約60名程度の業務従事者が出勤し、市民課窓口業務にあたっている現状をふまえると、那覇市が直接業務を行うことが困難であること、また、市民課窓口業務では市民満足度を維持する高い接遇レベルが求められており、民間のノウハウを利用する必要であることから業務委託の必要性が認められる。

イ 契約相手方の選定方法

平成28年度監査において、プロポーザル方式によらず一般競争入札の方法による検討されたいとの意見があった。

これに対し那覇市は、市民課窓口業務は、来庁する市民の申請及び相談等の内容を的確に把握し、迅速な対応が求められる専門性の高い業務であり、セキュリティ事故リスクの高い個人情報を取り扱う業務であること、また、委託業者選定に際しては、市民満足度を維持する高い接遇レベルも求められていることから、価格のみによる一般競争入札ではなく、総合的な見地から判断し、プロポーザル方式により最適な事業者を選定することとしており、平成28年度監査の意見を採用していない。

たしかに、平成28年度監査が意見するように、今後もプロポーザル方式を採用した場合に1者のみの申込状況が続くのであれば、興味を示した他2者との競争を促す意味でも一般競争入札の方法によることも考えられる。

しかし、那覇市がいうように、セキュリティ事故リスクの高い個人情報を取り扱う業務であることに重点を置けば、価格の低さを重視した一般競争に付するこ

とは現時点では妥当でなく、専門性の高い業者を選定可能なプロポーザル方式を採用することが有効であると考えられる。

ウ 個人情報保護の観点

上述したとおり、市民課窓口業務は、セキュリティ事故リスクの高い個人情報を取り扱う業務であることから、個人情報の保護の観点は重要である。このことは、那覇市外部委託の推進に関する指針が、原則として個人情報保護を取り扱う事務事業を市が直接行う事務事業と定め、例外的に契約において守秘義務等を明記することにより、外部委託できることからも裏付けられる。

この点、那覇市がプロポーザル方式を採用したことは適切であるが、那覇市は、契約相手方から業務従事者のリストを記載した登録名簿は受領しているものの、実際にその日ハイサイ市民窓口業務に従事する業務従事者が誰であるかといった情報提供までは契約相手方から受けていないとのことであった。

那覇市としては、誓約書等によって個人情報保護が担保されていることに加え、契約相手方が名簿に記載のない職員を現場に従事させることはないと考えていることがうかがえたが、個人情報の保護の観点からは、当日の出勤者リストの提供を受けて、業務従事者になりました者が存在しないか否か等のチェックを行う必要があると考える。当日の出勤者リストの提供を受けることは、セキュリティ事故が発生した際の事後的な検証にも資する。

(3) 結論

【指摘】

〔ハイサイ市民課〕

市民の個人情報保護の観点から、当日の出勤者リストの提供を受けて、業務従事者になりました者が存在しないか否か等のチェックをすべきである。

⑥ 那覇市ハイサイ市民課住基システム等入出力業務（ハイサイ市民課）

(1) 現状

ア 委託業務の概要

那覇市役所ハイサイ市民課、那覇市役所ハイサイ市民課真和志支所、那覇市ハイサイ市民課首里支所及び那覇市ハイサイ市民課小禄支所の4か所において、住民基本台帳システムに市民からの届出内容を入力する作業の業務委託である。

業務名	那覇市ハイサイ市民課住基システム等入出力業務
所管部局	市民文化部ハイサイ市民課
契約相手方	グローバルデザイン株式会社
業務概要	住民異動に関する届出の内容を住民基本台帳システムに入力していく業務
業務期間	令和4年1月1日～令和6年10月31日（2年間）
契約金額	55,651,200円
契約方法	制限付一般競争入札
再委託の有無	なし

イ 契約期間

監査対象契約は2年契約の債務負担行為を設定している。

ウ 契約相手方の選定方法

平成28年度監査時点では、プロポーザル方式の随意契約が採られており、1者による長期の受託が継続していたことから、直ちに委託方法を見直すべきであるとの指摘が付されていた。

これを受けて、那覇市は、平成31年4月12日に「住基システム等入出力委託業務検討会議」を開催して業者選定方法について検討した結果、制限付一般競争入札で業者選定することを決定し、令和元年6月21日に制限付一般競争入札を実施している。

エ 個人情報保護の観点

ハイサイ市民課窓口業務と同様に、住基システム等入出力業務は、市民の住所等のセンシティブ情報を取り扱うことから、契約書の特約事項として、那覇市ハイサイ市民課個人情報の取扱いを定める特約が契約相手方との間で締結されている。

同特約第11条において、契約相手方は、全業務従事者への必要な教育及び研修の実施をしなければならず、実施に当たっては、実施計画を策定し、実施体制を確立しなければならないと規定されている。

しかし、那覇市は、契約相手方が実施体制を確立しているか否かの確認をしておらず、実施計画書の提出も受けていないことであった。

（2）検討

ア 業務委託の必要性

住基システム等入出力業務は定型的な業務であるといえるから、その性質からして、業務委託によるコスト削減が図られるものといえ、業務委託の必要性は認められる。

また、住基システム等入出力業務については、長年、業務委託をしていることから、今から那覇市が直接業務を行うことは困難であり、民間のノウハウを利用する必要があることからも業務委託の必要性が認められる。

イ 契約相手方の選定方法

本年度監査の対象とした住基システム等入出力業務の業務委託契約では、制限付一般競争入札が採用されている。これは、平成28年度監査の指摘を受けた改善点といえ、適切である。

なお、監査人らの中では、当該業務がセンシティブ情報を取り扱う業務であるため、専門性の高い業者を選定することが可能となると思われるプロポーザル方式を採用することが好ましいのではないかとの意見もあった。

ウ 個人情報保護の観点

住基システム等入出力業務において取り扱う情報は、高度な個人情報であることからその保護の重要性が極めて高い。本年度監査の対象となった業務委託契約書の特約事項において、契約相手方が必要な教育及び研修の実施計画を策定し、実施体制を確立しなければならないと定めているにもかかわらず、その確認をしていないことは問題である。

したがって、直ちに契約相手方に対し、実施計画の策定及び実施体制の確立がなされているか否かを確認すべきである。

（3）結論

【指摘】

〔ハイサイ市民課〕

直ちに契約相手方に対し、実施計画の策定及び実施体制の確立がなされているか否かを確認すべきである。

第8 指摘・意見一覧

1 一覧表

本報告書における指摘・意見を取りまとめた一覧表は次のとおりである。

該当箇所	頁数	指摘	意見	内容 ([]は対象課)
第2部 監査の結果				
第2 法改正への対応				
1 会計 年度任用 職員制度 等	(4) 結論	45	○	<p>[人事課]</p> <p>① 会計年度任用職員に対して勤勉手当を支給するにあたっては、適切に人事評価を実施した上で、人事評価の結果を活用するべきである。</p> <p>② 那覇市職員の任免に関する規則第9条第4項において、公募によらない採用（再度の任用）について、原則として2回を上限とする旨規定されているが、この再度の任用の上限回数規定は廃止するべきである。</p>
			○	<p>[全部署]</p> <p>① 週35時間勤務以上の会計年度パートタイム職員について、具体的な職務の内容や時間外勤務の有無など勤務の実態を把握した上で、その職務の内容や標準的な職務の量に応じた適切な勤務時間が設定されているかを検証し、必要に応じ、フルタイムでの任用を検討されたい。</p> <p>[企画調整課]</p> <p>② 那覇市においては、令和6年度に令和11年度までの定員管理方針を策定したばかりではあるが、定員の進捗管理や方針の見直しの場面において、会計年度任用職員等を含めた定員管理について検討されたい。</p>

2 定年引上げ等	(4) 結論	51	○	[企画調整課] ① 60歳を超えた職員で継続勤務を選択する職員の人数予測を修正すべきである（定員管理方針資料編13頁図20）。 ② 定年前再任用短時間勤務職員の増減についても見通しを立てるべきである。
				[企画調整課] 那覇市においては、令和6年度に令和11年度までの定員管理方針を策定したばかりではあるが、定員の進捗管理や方針の見直しの場面において、定年引上げをふまえた定員管理について検討されたい。
第3 措置監査				
2 包括外部監査報告に対する那覇市の対応	(4) 結論	57	○	[企画調整課、運用委員会、その他関連部署] ① 運用委員会が指摘や意見に対処すべき所管部署を報告書の形式面だけではなく内容をふまえた上で選定し、対応を求める体制を構築すべきである。 ② 運用委員会は、所管部署の提出内容（改善措置票に記載された内容）が妥当かどうか、措置内容が実践されているか否か、措置済み（処理済み）として良いか否かの確認を行うようにすべきである。

					<p>③ 措置の内容に照らして継続的にチェックを行うべき事項については、一定の期間毎（例えば5年に1度等）に継続的にチェックする体制を構築すべきである。</p> <p>④ 指摘か意見かに関わらず、「措置済み」（具体的な措置が完了した。）、「措置中」（具体的な措置を実施中だが、完了に至っていない。）、「検討中」（措置の要否及び内容を検討中である。）、「不措置」（措置を実施しないことを決定した。）、「その他」と整理し、上記③の事項については、「措置済み」に「（要継続確認）」と付記すべきである。</p>
3 平成 30 年度 監査の指 摘に対す る措置監 査	①扶養手当 不受給証明 書の提出 (人事課)	61	○	[人事課、情報政策課、その他関連部署] 今後、扶養手当不受給証明書の徴取（手当支給要件該当性及び必要な証明書の提出）について、システムを活用して、機械的に漏れなく確認できるような仕組みが構築できないか検討されたい。	
	②勤勉手当 に係る人事 評価の活用 (人事課)	63	○	[人事課、その他関連部署] 職員各人の人事評価に応じた成績率（評価区分）の細やかな設定とその成績率を勤勉手当の支給額へ適切に反映させるような人事評価制度の策定と運用に向けた検討をされたい。	
	③税務手当 における徴 収又は滞納 整理業務の 支給の是非 (納税課、 人事課)	66	○	[納税課、人事課] 包括外部監査に対する那覇市の検討内容や措置に至る経緯の記録を適切に保存するべきである。	
			○	[納税課、人事課] 手当を適切に支給するために、定期的に他の自治体の実態を調査することを検討されたい。	

④市税にかかる換価処分（預金差押）手当の支給の是非（納税課、人事課）	69	○	<p>[納税課、人事課]</p> <p>定額取立の場合の「運用方針」を「那覇市職員の給与に関する運用」に明記すべきである。</p>
⑦時間外勤務（過重労働）への対応（市民税課）	76	○	<p>[市民税課]</p> <p>① 時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。 [企画調整課、運用委員会]</p> <p>② 上記①の処理区分の判断は慎重に行うべきである。また、「措置済み」とする場合であっても「措置済み（要継続確認）」と分類すべきである。</p>
⑧時間外勤務（過重労働）への対応（資産税課）	78	○	<p>[資産税課]</p> <p>① 時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。 [企画調整課、運用委員会]</p> <p>② 上記①の処理区分の判断は慎重に行うべきである。また、「措置済み」とする場合であっても「措置済み（要継続確認）」と分類すべきである。</p>
⑨時間外勤務（過重労働）への対応（保護管理課）	81	○	<p>[保護管理課]</p> <p>① 時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。 [企画調整課、運用委員会]</p> <p>② 上記①の処理区分の判断は慎重に行うべきである。また、「措置済み」とする場合であっても「措置済み（要継続確認）」と分類すべきである。</p>

⑩時間外勤務（過重労働）への対応（国民健康保険課）	83	○	<p>[国民健康保険課]</p> <p>① 時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。 [企画調整課、運用委員会]</p> <p>② 上記①の処理区分の判断は慎重に行うべきである。また、「措置済み」とする場合であっても「措置済み（要継続確認）」と分類すべきである。</p>
⑫過重労働に至らないための取組み（人事課）	88	○	<p>[人事課、その他関連部署]</p> <p>① 長時間の時間外勤務が発生する可能性があるときにはこれを察知できるシステムの構築を検討するなど、さらに措置を講じるべきである。</p> <p>② フレックスタイム制を導入すべきである。</p>
⑭時間外手当の正確な支給（こども教育保育課）	92	○	<p>[こども教育保育課]</p> <p>会計年度任用職員の時間外勤務手当を実績に応じた正確なものとするために、こども教育保育課から各認定こども園に対して定期的に、各職員へ注意喚起するよう周知されたい。</p>
⑯正式任用前にボランティアとしての勤務（こども教育保育課）	97	○	<p>[こども教育保育課]</p> <p>会計年度任用職員に対して正式任用前に業務指示を出したり、ボランティア業務を行わせたりするようなことが無いよう、各園に対して、注意喚起を図るとともに実態把握に努められたい。</p>
⑰基金の活用方法（人事課）	100	○	<p>[人事課、その他関連部署]</p> <p>① 厚生会は、他の自治体の状況を調査した上で、市負担率の低減に取り組むべきである。</p> <p>② 一般会計の収入が不足した場合に基金を取り崩すべきであり、これに対応できるよう、必要な規則整備を行うべきである。</p>

	⑯財務監査報告書の作成者（人事課）	104	○	<p>[人事課、その他関連部署]</p> <p>① 規則に従った適切な財務監査を行うべきである。</p> <p>② 市民への公表方法について速やかに検討すべきである。そして、市民へ正確な情報を迅速に提供できる方法で公表を実施すべきである。</p>
4 平成30年度監査の意見に対する措置監査	④福祉事務従事手当の支給の省力化（保護管理課）	111	○	<p>[情報政策課、その他関連部署]</p> <p>システム対応すべき部署が平成30年度監査の本意見に対して措置を講じるべきである。</p>
			○	<p>[保護管理課]</p> <p>人為的なミスでの入力漏れを避ける方策を引き続き検討されたい。</p>
	⑤時間外勤務（過重労働）への対応（情報政策課）	113	○	<p>[情報政策課、その他関連部署]</p> <p>時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。</p>
	⑦時間外勤務（過重労働）への対応（ちやーがんじゅう課）	118	○	<p>[ちやーがんじゅう課、その他関連部署]</p> <p>時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。</p>
			○	<p>[ちやーがんじゅう課、その他関連部署]</p> <p>① R P A や A I – O C R の導入が可能な業務の選定検討を継続されたい。 [ちやーがんじゅう課、人事課、その他関連部署]</p> <p>② フレックスタイム制の導入を検討されたい。</p>

	⑧時間外勤務（過重労働）への対応（障がい福祉課）	120	○	[障がい福祉課、その他関連部署] 時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。
	⑨時間外勤務（過重労働）への対応（こどもみらい課）	123	○	[こどもみらい課、その他関連部署] 時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。
	⑩時間外勤務（過重労働）への対応（道路建設課）	126	○	[道路建設課、その他関連部署] 時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。
			○	[道路建設課、その他関連部署] 補助金関連の業務を中心に、職員1人当たりの業務負担の軽減を図るため、RPAの導入や業務負担の軽減について継続して検討されたい。
	⑪時間外勤務（過重労働）への対応（建築工事課）	129	○	[建築工事課] 時間外勤務時間の削減のためにさらなる措置を講じるべきである。
			○	[建築工事課、その他関連部署] ① 庁舎外での打合せや会議等の全部または一部をオンラインで実施することが可能か検討されたい。 ② 工事に関連した職員作業工数の削減その他職員の業務負担の軽減を図る方法について検討されたい。

	⑭時間外勤務の削減（こども教育保育課）	133	○	[こども教育保育課] ① 平成30年度監査の意見に対する措置として十分とはいえないから、「業務内容を洗いざらい整理」とともに、改めて各園に対して指導を徹底し、持ち帰り残業の有無の実態を把握すべきである。 ② 各認定こども園への指導内容は記録に残すべきである。
	⑮産業医面接の積極的実施（人事課）	136	○	[人事課、その他関連部署] ① 那覇市において取り組んでいるメンタル不調予防策の職員への周知を徹底されたい。 ② メンタル不調の予防として、業務負担の軽減や時間外勤務時間の削減はもちろんのこと、その他の対策を積極的に講じ、重症化の回避、可能な限り短期間での復職、そのための環境整備や市職員の意識改革を含めて、総合的な施策の策定を検討されたい。
	⑯人事評価の活用（人事課）	138	○	[人事課、その他関連部署] 昇給・昇格にあたって人事評価制度を活用すべきである。
第4 時間外勤務				
3 選定した13の課についての検討	①企画財務部財政課	156	○	[財政課] ① チャットボットの導入や他課へのヒアリング結果を資料（数値や文章）に落とし込むツールとしてAIの活用を検討されたい。 [財政課、その他全部署] ② 他課による予算要求や財務会計システムへの入力の精度を高めるべく、毎年、前年度のケーススタディを用いて、フィードバックを行う機会を設けることを検討されたい。

②企画財務部情報政策課	159	○	<p>[情報政策課]</p> <p>① 今後は異常な時間外勤務の発生を防ぐために、現状遂行されているシステム標準化に向けての業務について、標準化グループを新設してもなお、人手が不足するような事態になる場合には、庁内でシステム標準化に対応する部隊を一時的に招集するなどして、さらなる対策を講ずることを検討されたい。</p> <p>② 定型的な問い合わせに対する回答について、チャットボットの導入を検討されたい。</p> <p>[情報政策課、その他全部署]</p> <p>③ 複数人体制で業務を担当することについて、課題の洗い出し、課題の解決方法等を継続的に検討されたい。</p>
③企画財務部市民税課	161	○	<p>[市民税課]</p> <p>① 繁忙期における外部委託範囲をさらに拡大し、常勤職員の負担を軽減して専門性の高い業務にリソースを集中できるようにすべきである。</p> <p>② 給与支払報告書や申告書の早期提出をこれまで以上に市民へ促すべきである。</p> <p>③ 電子申告の利用率を向上させ、紙による申告の負担を削減するように働きかけるべきである。</p>
④企画財務部資産税課	164	○	<p>[資産税課]</p> <p>① ノンコア業務について外部委託することも検討されたい。</p> <p>② 家屋グループの資産評価について、組織として求める水準を明確にされたい。</p>

⑤市民文化部まちづくり協働推進課	167	○	<p>[まちづくり協働推進課]</p> <p>① 時間外勤務が前提となる運用 자체を見直し、業務時間内に打合せを実施できるスケジュール調整や業務の優先順位付けを徹底すべきである。</p> <p>[まちづくり協働推進課、人事課、企画調整課]</p> <p>② 積極的にフレックスタイム制を導入することで、職員が柔軟に働く環境を整備し、時間外勤務の発生を抑制すべきである。</p>
			<p>[まちづくり協働推進課]</p> <p>① リモート会議のさらなる活用について、再度積極的な導入を検討されたい。</p> <p>② 以下の2点を強化することを検討されたい。</p> <p>i 若手職員のために基礎研修やメンター制度、年次に応じたスキルアップ研修を導入する。さらに、業務で発生するよくある質問や手続きをまとめたFAQを作成し、新人職員が独自に問題解決できる環境を整備する。</p> <p>ii 中堅職員の負担軽減のため、指導スキル向上研修の実施、育成専任ポジションの設置により、中堅職員の指導負担を軽減し職場全体の効率化を図る。</p>
⑥福祉部福祉政策課	169	○	<p>[全部署]</p> <p>福祉政策課の給付金室において実施した非課税等給付金等に係る対応策の有効性を検証した上で、全庁的な取組みを検討されたい。</p>

⑦福祉部ち や一がんじ ゅう課	172	○	<p>[ちやーがんじゅう課、人事課、企画調整課]</p> <p>① 積極的にフレックスタイム制を導入することで、職員が柔軟に働く環境を整備し、時間外勤務の発生を抑制するべきである。</p> <p>② 包括支援センターの業務時間を見直すべきである。</p>
		○	<p>[ちやーがんじゅう課]</p> <p>① 認定審査会をリモート開催することを検討されたい。</p> <p>② 今後もRPAやOCR等の導入可否を継続的に検討されたい。</p> <p>③ 男性の育児休業取得が進む中で、普段から業務の見える化、マニュアル化を進めるなどを検討されたい。</p>
⑧福祉部障 がい福祉課	176	○	<p>[障がい福祉課]</p> <p>① 早急に電話取次ぎのダイヤル案内システムを導入すべきである。</p> <p>② 日中の電話対応について、電話受付時間を短縮する、または特定の時間帯を集中業務時間として設定する、または予約制とするなど、電話対応に伴う負担の軽減策を講じるべきである。</p> <p>③ 窓口対応について、窓口業務時間の短縮や特定の曜日に集中窓口対応日を設けるべきである。</p>
		○	<p>[障がい福祉課]</p> <p>① 事業所指定グループにおいては、再度業務を見直し、ノンコア業務については、会計年度任用職員に任せたり、あるいは外部委託したりして、常勤職員がコア業務に専念できる体制を整えることを検討されたい。</p>

				<p>② 納付1グループにおいて、オンライン申請の周知強化を図るための取り組みとして、ホームページにわかりやすいマニュアルや手順動画を掲載する、SNSや広報紙で利用方法やメリットを具体的に紹介することを検討されたい。</p> <p>③ 障害福祉サービスグループでは、マニュアルや対外的なガイドラインを整備し、職員がすぐにアクセスできる形で更新・維持することを検討されたい。また、制度改正にあたり適宜研修を行い、最新のマニュアル等を有効活用することを検討されたい。</p> <p>④ RPAの検討に加えて、OCRの導入も今後も継続的に検討されたい。</p>
⑨福祉部保護管理課	179	○		<p>[保護管理課]</p> <p>① 調査事務・徴収事務等の簡素化・効率化の取組みを進めるべきである。例えば、RPAの導入及びその前提となる書類のペーパーレス化を進め、ペーパーレス化が実現するまでの間は、OCRの導入可能性についても併せて進めるべきである。</p> <p>② ①と並行して、再度業務を見直し、コア業務とノンコア業務に分類して、ノンコア業務については、常勤職員のケースワーカーが担う業務から外すべきである。</p>
	180	○		<p>[企画調整課、保護管理課]</p> <p>① 社会福祉法第16条に定める所員1人当たりの標準件数を十分に踏まえ、人員配置によるケースワーカーの増員を検討されたい。</p>

				<p>[保護管理課]</p> <p>② 以下の2点を強化することを検討されたい。</p> <p>i 若手職員のために基礎研修やメンター制度、年次に応じたスキルアップ研修を導入する。さらに、業務で発生するよくある質問や手続きをまとめたFAQを作成し、新人職員が独自に問題解決できる環境を整備する。</p> <p>ii 中堅職員の負担軽減のため、指導スキル向上研修の実施、育成専任ポジションの設置により、中堅職員の指導負担を軽減し職場全体の効率化を図る。</p>
⑩健康部国民健康保険課	182	○		<p>[国民健康保険課]</p> <p>① 窓口対応について、窓口業務時間の短縮や特定の曜日に集中窓口対応日を設けるべきである。</p> <p>② 日中の電話対応について、電話受付時間を短縮する、または特定の時間帯を集中業務時間として設定する、または予約制とするなど、電話対応に伴う負担の軽減策を講じるべきである。</p>
		○		<p>[国民健康保険課]</p> <p>上記と併せて、定型的な問い合わせに対してチャットボット等のツールを導入することを検討されたい。</p>

	⑪こどもみらい部こどもみらい課	184	○	<p>[こどもみらい課]</p> <p>① オンライン申請による利用方法やメリットを具体的にSNSや広報紙で紹介することを検討されたい。</p> <p>② 補助金関係書類の不備対応の効率化のため、AIを導入し、申請書類の内容やフォームを自動的にチェック、分類する仕組みを整えることを検討されたい。</p> <p>③ 市民からの問合せ窓口として、チャットボットの導入を検討されたい。</p>
	⑫こどもみらい部こども教育保育課	187	○	<p>[こども教育保育課]</p> <p>欠員補充のために会計年度任用職員を採用し、業務を分散させることや、業務の一部を外部委託して業務負担を減らすべきである。</p>
			○	<p>[こども教育保育課]</p> <p>突発的な事案の対応については、府内で特定事案に対応する部隊を一時的に招集するなどして対策を検討されたい。</p>
	⑬都市みらい部公園建設課	189	○	<p>[公園建設課、人事課、企画調整課]</p> <p>積極的にフレックスタイム制を導入することで、職員が柔軟に働く環境を整備し、時間外勤務の発生を抑制すべきである。</p>
			○	<p>[公園建設課]</p> <p>育児休業による欠員の対策として、普段から業務の見える化、マニュアル化を進めることを検討されたい。</p>

第5 サービス残業				
6 結論	204	○		<p>[全部署]</p> <p>① サービス残業の問題を正面から取り上げ、サービス残業の根絶に向けた自発的かつ継続的な取り組みを実施すべきである。</p> <p>[人事課、その他全部署]</p> <p>② 上長を含めた全職員に対して、残業申請が1分単位で申請できることを改めて周知し、申請単位について部署ごとに異なる取扱いが生じないようすべきである。</p> <p>③ 適正な勤務時間の把握という観点から、在庁時間のデータを活用して、在庁時間と残業時間との間に乖離が生じていないかを定期的にチェックする体制を整備すべきである。</p> <p>④ 各部署においてサービス残業の実態を把握し、その実態にあった予算措置を講じるべきである。</p> <p>⑤ 適切な予算措置が講じられるまでの間、当初予算に基づき設定された残業時間の上限を超えた場合、上限を超えたからといってサービス残業をさせるのではなく、補正予算を組んだり、他の予算からの流用を認めたりする等して、職員に対して労務の対価を適切に支給すべきである。</p> <p>⑥ 適正な残業命令との区別を明確にするという意味でも、残業命令のない在庁（自己研鑽を理由とする在庁を含む）に関して、どの範囲でそれを認める（許容する）のかについて、明確にルールを定めて、それを職員に周知すべきである。</p>

					<p>⑦ 那覇市の条例及び規則上、会計年度任用職員に対しても、所定の勤務時間を超えた場合には残業代が支給されることを、上長を含めた全職員に対して改めて周知するべきである。</p> <p>⑧ 時間外勤務時間分の代休が付与できるのは、残業時間が月60時間を超えた場合であり、それに満たない残業時間について代休処理することはできないことを、上長を含めた全職員に対して周知するべきである。</p>
第6 業務効率化					
5 結論	(1) 総論	230	○		<p>[企画調整課、その他関連部署]</p> <p>業務の効率化を担当する部署（時限的な部署とするのが望ましい。）を新たに設けるべきである。</p> <p>その際、併せて、現DX推進室（企画調整課）と併存させるのか、新設部署の1グループとするのか等DX推進室と新設部署との関係についての検討をされたい（いずれにしてもDX推進室と新設部署との密な情報交換や協議は必須である。）。</p>
				○	<p>[企画調整課、その他関連部署]</p> <p>① 業務効率化の視点として、他の地方公共団体等の取組みを参考にされたい。</p> <p>② 業務効率化の一手法として、那覇市において実施されたデジタル化推進のための全庁業務課題等現状調査の手法を参考にされたい。</p>

(2) 各論	231	○	<p>[総務課、その他関連部署]</p> <p>① 議会対応について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 議員による質問通告の時期及び質問通告から各部署による答弁作成までのスケジュールにつき、現状より余裕をもった内容とすることを議会（議会運営委員会）との間で協議し、改定すべきである。 ・ 議員への質問取りの在り方（順番取り、実施方法）を改善すべきである。 <p>[全部署]</p> <p>② マニュアルの整備（作成、更新、周知）を徹底すべきである。</p> <p>[人事課、その他関連部署]</p> <p>③ カスタマーハラスメントに対する全庁的な対応方針を速やかに策定し、公表すべきである。</p>
		○	<p>[全部署]</p> <p>① H P等による広報・周知の改善について検討されたい。</p> <p>② 他の地方公共団体の取組みについての情報収集をされたい。</p> <p>③ 市民対応（窓口対応、電話対応）時間の改変及びそれに伴う措置を検討されたい。</p> <p>[人事課、その他関連部署]</p> <p>④ 全府的・基本的な業務に関する研修を整備し、全職員が受講する（ことができる）機会を設けることを検討されたい。</p> <p>⑤ 業務効率化に関する研修を整備し、職員が受講する（ことができる）機会を設けることを検討されたい。</p>

					[情報政策課、その他関連部署] ⑥ 全職員へのノートパソコン支給を実現する方策を検討されたい。
第7 業務委託					
2 監査の結果(各論)	①那覇市文書集配業務(総務課)	238	○	[総務課、その他関連部署] ① 公印が必要な文書を限定し、紙媒体を削減することを検討されたい。 ② 財務会計システムに電子決裁機能を設けるか、財務会計システムと文書管理システムの連携構築を図ることにより、決裁処理に紙媒体を不要とすることを検討されたい。 [総務課] ③ 契約相手方の1者応札の現状を開すべく、参加資格を有する業者からのヒアリング等を行うことを検討されたい。	
	②那覇市給与関係事務(人事課)	241	○	[人事課] ① 令和11年度以降の業務委託について、委託を継続する場合の費用と那覇市が直接業務を行うとした場合の費用を試算して比較衡量する等して、委託の必要性を検討されたい。 ② 令和11年度以降の契約期間について、5年間の長期契約を継続するか否か、メリット・デメリットを考慮して慎重に判断されたい。	
	③データ印字業務(情報政策課)	243	○	[情報政策課] 複数単価契約であるからといって随意契約を当然の前提とはせず、過年度の実績を考慮した総額単価契約による一般競争入札の方法をとることを検討されたい。	

④那覇市納税催告センター等運営事業	247	○	[納税課] 令和8年度以降も業務委託を継続するにあたっては、納税催告センターの委託費と納付勧奨業務によって徴収した税金とを比較する等して、費用対効果に見合った事業になっているかを慎重に吟味し、必要に応じて納税催告センターの一時的な廃止も検討されたい。
⑤那覇市ハイサイ市民課窓口業務 (ハイサイ市民課)	250	○	[ハイサイ市民課] 市民の個人情報保護の観点から、当日の出勤者リストの提供を受けて、業務従事者になりました者が存在しないか否か等のチェックをすべきである。
⑥那覇市ハイサイ市民課住基システム等出入力業務 (ハイサイ市民課)	252	○	[ハイサイ市民課] 直ちに契約相手方に対し、実施計画の策定及び実施体制の確立がなされているか否かを確認すべきである。

最後に、指摘及び意見の件数を集計した結果は以下のとおりである。

区分	件数
指摘	64件
意見	56件

(なお、上記表の一つの○に対し複数の指摘・意見をしている箇所があるため、上記表の○の数とは一致しない。)

以上